21世纪工商管理百科全书
管理制度卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU

GUANLI ZHIDUJUAN

法律·经济大全

青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

管 理 制 度 卷

北京德辰管理研究中心　主编

成　功　的　企　业
成　功　的　制　度
成　功　的　典　范

《成功企业规章制度典范》总目

谨以此书献给渴望成功的中国企业家们

《成功企业规章制度典范》编委

主　　　编：北京德辰管理研究中心

执行主编：李　军

执行副主编：韩淑梅

编　　　委：（以姓氏笔划为序）

卫荃胜　王晓辉　毛　俐　毛永利　宁　勇
石　坚　刘　红　刘　震　吕　兵　吕秀芹
任　静　齐德刚　李　冰　李乐苹　李瑞华
邢　涛　张子盈　宋珏辉　吴　镝　汪福建
金　宁　罗　红　杨　秀　郑春山　赵　悦
胡陆军　常润滋　黄　梅　黄　岚　黄　笠
黄古庆　虞榴花　韩亚军　彭亚楠

企业管理出版社隆重向中国企业界推出——

《成功企业规章制度典范》

- 为渴望成功的中国企业家们提供九十年代国外成功企业数百项管理规章制度范本。
- 精心选取具有代表性的不同行业、不同规模企业不同部门的规章制度，是国外上百家成功企业的精华之作，对各种类型的企业均有极高实用价值。
- 全书内容系统完整，从人、财、物的管理到供、产、销的衔接均有十分详细的规章制度范本，是企业领导和管理部门的得力助手和参谋。

《成功企业管理方法典范》

- 为走向二十一世纪的中国企业家们提供国内外成功企业数百种科学管理方法。
- 融汇当代企业管理理论和企业家实践的精华，既有企业管理理论的研究成果，又有企业管理成功经验的总结，更有九十年代先进管理方法的介绍。
- 全书按基础管理方法和不同管理子系统的管理方法分门别类编排，便于读者查阅和参考，是企业健全管理基础工作和提高管理水平的应用方法指南。

《成功企业管理技巧典范》

- 为致力发展具有中国特色企业管理的中国企业家们提供国外成功企业的管理技巧和管理法则。
- 侧重领导艺术与管理技巧的应用，强调对人的管理和企业文化的建构，归纳总结国外成功企业家的经验和体会。
- 全书以管理技巧的实例分析为主，启发企业家们去思考“如果换成我，我会怎样做?”，是国内企业家衡量管理水平与管理效率的一把标尺。

《成功企业经营企划典范》

- 为投身市场竞争的中国企业家们提供国内外成功企业优秀的经营企划实例。
- 以企业在激烈的市场竞争中如何把握主动权为核心，总结国内外不同行业成功企业的经营企划经验，从产品开发、市场营销、广告宣传、企业形象策划、公共关系处理等各个方面加以介绍，以起到他山之石可以攻玉的效果。
- 经营企划是国内九十年代刚刚引入的新的管理课题，本书以理论与实例相结合的方式全面介绍经营企划在市场竞争中的应用，为企业夺取竞争优势提供了一件有力的武器。

目　　录

第一篇　计划管理制度

第二篇　组织管理制度

第三篇　人事管理制度

第四篇　财会管理制度

第五篇　营销管理制度

第六篇　生产管理制度

第七篇　质量管理制度

第八篇　总务管理制度

第一篇　计划管理制度

第　一　篇

第一章　经营计划管理制度

一、企业经营五年计划范例

(一)威乐马达厂情况概述

台湾威乐工业股份有限公司于1963年创设,制造电扇及吊扇等电器。1965年增设装配厂,开始制造马达。由于马达质量良好,具有小厂的竞争力,于是在市场情况良好情况下,威乐工业股份有限公司于1966年改组增资为资本额3000万,并迅速扩充成多角化经营。现该公司马达厂员工约有280人。

1. 组织结构

威乐工业股份有限公司马达厂的组织如图1.1.1所示:

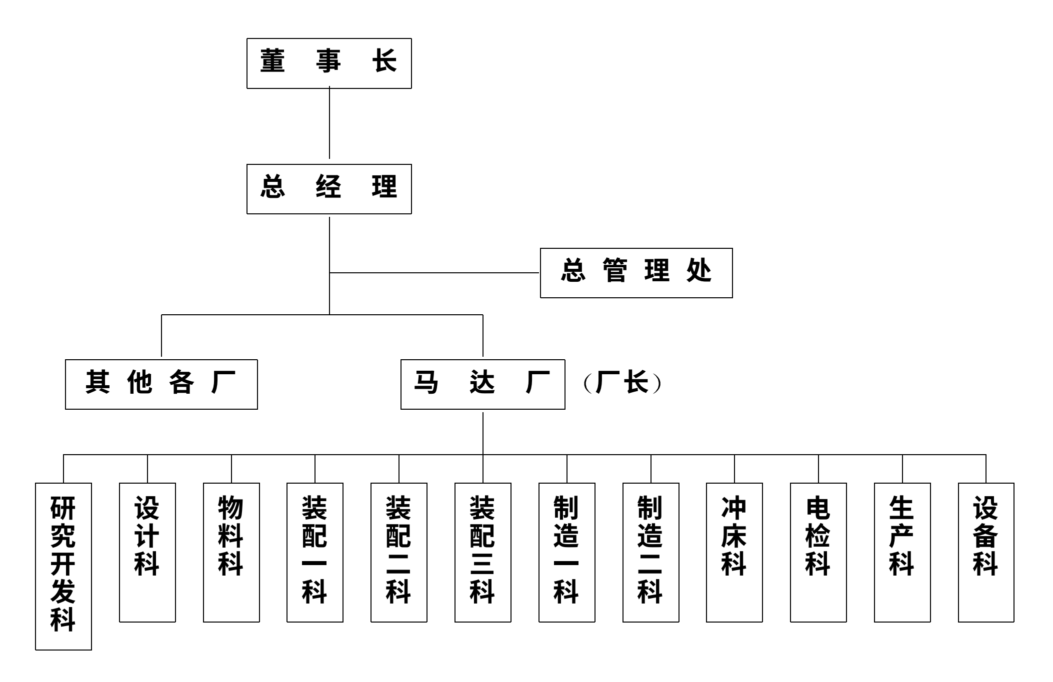


图1.1.1　威乐马达厂组织图

2. 生产设备

该厂拥有三条生产线及三个专业加工部门。

(1)生产线

第一线:生产10马力以下标准型马达,拥有卷线机及输送带,以大量装配方式布置生产线,尚有输送架及烤漆设备。

第二线:生产10马力以下订货品马达,在订货不多时,亦挪用来生产标准型马达。

第三线:生产10马力至500马力马达,属多品种小批量生产方式。

(2)专业加工部门

制造一科:负责 10 马力以上及订货型马达框架、托架、转子及轴的加工。其设备如下表:

制造一科机械设备内容表

设备名称	车床	钻床及攻牙机	刨床	镗床	铣床	放电加工机	磨床	平车
数量(台)	5	8	4	3	3	1	4	1

制造二科:负责 10 马力以下标准马达框架、托架、转子及轴的加工。其设备如下表:

制造二科机械设备内容表

设备名称	车床	单能机	钻床及攻牙机	压铸铝机	加热炉	铣床	磨床	动力平衡机
数量(台)	5	7	4	2	1	4	6	1

(3)冲床科

负责所有冲片加工,其设备如下表:

冲床科机械设备内容表

设备名称	高速自动力冲床	曲柄动力冲床	剪床	动力锯床	油压冲床	烧焊及切割设备
数量(台)	1	11	1	1	2	5

注:其中高速自动力冲床为 200 吨级,冲制标准型积片可达每分钟 120 片。

图 1.1.2 为一般马达制造流程图。

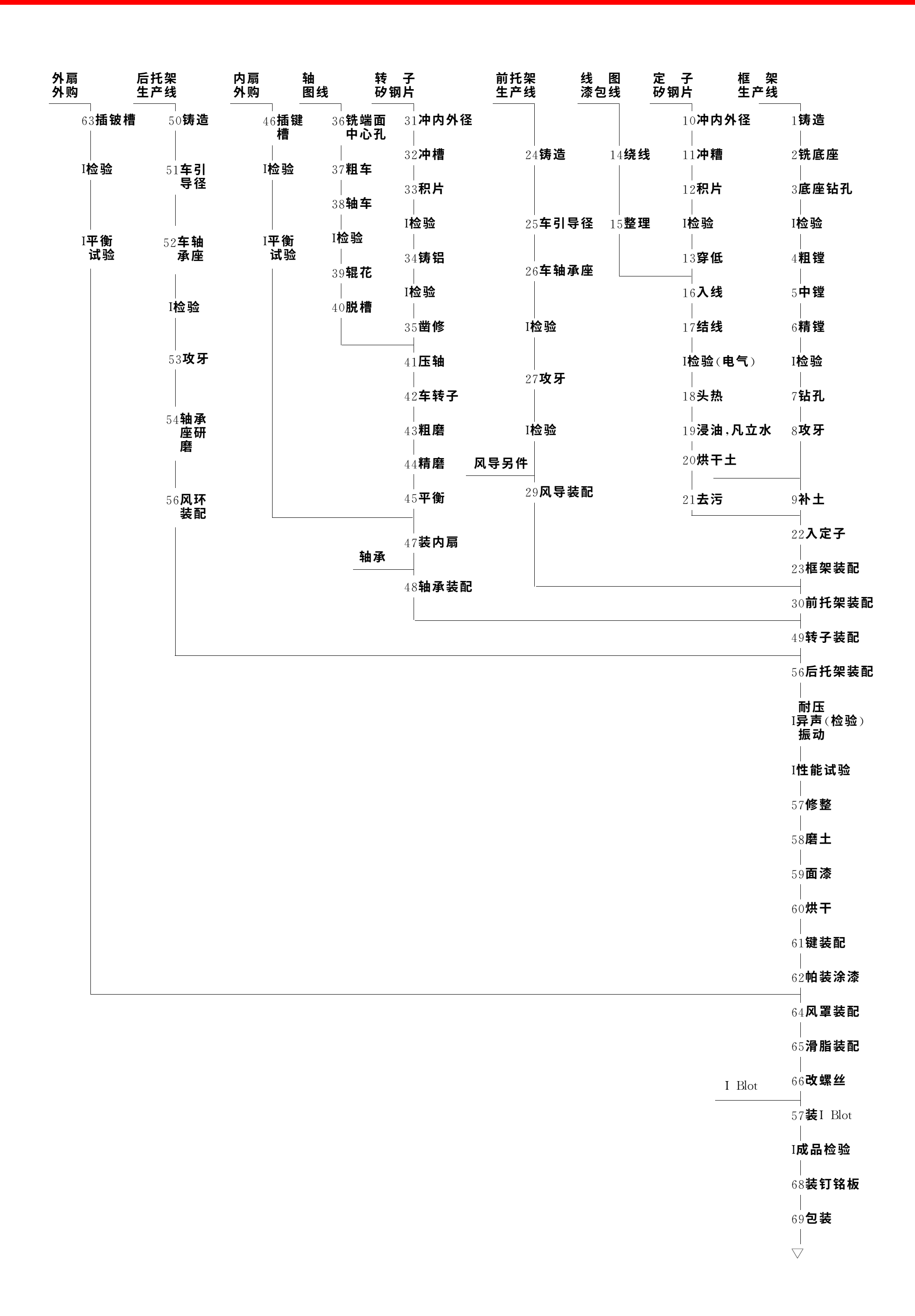


图 1. 1. 2　马达制造流程图

3. 产销现状

(1)营业额增长率

该厂历年来营业额增长率如下表所示。该表以1982年为基期,1984、85年因受国际的影响,所以其营业增长情况暴涨暴落。1985年以后景气尚未恢复,故增长缓慢。

项目＼年度	80	81	82	83	84	85	86
营业额(千元)	38,541	39,534	42,823	55,944	88,229	60,291	62,192
增长率(%)	90.0	92.3	100	130.6	206.0	140.8	145.2

(2)市场占有率

根据官方统计,历年来台湾标准马达销售金额及数量如下表所示。将上表及本表合并可计算出威乐工业股份有限公司的市场占有率。很明显可看出威乐马达厂每况愈下,直至1986年才稍微好转。

市场＼年度	80	81	82	83	84	85	86
台湾销售总额(千元)	365,382	435,901	468,697	577,283	1,178,468	1,425,583	1,022,962
台湾销售台数(台)	184,858	218,824	284,311	311,036	445,053	355,087	385,088
威乐市场占有率(%)	10.59	9.10	9.35	9.69	7.49	4.22	6.08

(3)产品组合

下表为威乐马达厂1986年所生产马达的马力分配情况。1马力以下的马达,在数量上达70%,但其金额比重却仅占36%。相反地,50马力以上的马达其台数比虽然只有1.2%,但其销售金额却可达8%,由此可见,所生产马达,其马力愈大,则销售愈佳,亦即其单位台数收入要高。若能提高高马力产品台数比,那么总销售额亦随之提高,换言之,较高马力的产品,较有利可图。当然其真正利润需配合成本结构而定。

马力范围	台数比(%)	金额比(%)
1以下	70.32	36.20
1.1～5	20.47	28.53
5.1～10	5.79	15.35
10.1～50	2.22	12.87
50.1～500	1.20	8.11

(4)成本结构

下表列出四极马达生产成本结构比例,并分析成本项目与马达马力大小的关系。

成本项目＼马力大小	1	5	10	50	100	150	500
直接材料成本(%)	77	87	85	89	84	85	87.2
矽钢片(%)	21	28	31	32	29	31	21

马力大小 成本项目	1	5	10	50	100	150	500
轴　　承(%)	10	9	7	4	4	4	4.2
漆 包 线(%)	20	26	24	26	17	15	12.5
绝缘材料(%)	5.5	5	5.5	5.5	7	7.5	7.5
铁　　材(%)	14.5	14	13	15	10	10	31
其　　他(%)	6	5	4.5	6.5	17	17.5	11
直接人工成本(%)	5	3	3	3	4	4	4
制造费用(%)	18	10	12	8	12	11	8.8

矽钢片所占生产成本比率,随所生产马达马力增加而上升。
轴承所占生产成本比率,随马达马力增加而下降。
漆包线所占生产成本比率,随马达马力增加而上升,至50马力以后开始下降。
绝缘材料生产成本相当稳定。
铁材生产成本相当稳定。
直接人工生产成本亦略稳定。
制造费用则随马力增加而逐渐下降。
(5)生产力分析

年度 生产力比率	1981	1982	1983	1984	1985
劳动生产力	150.25	207.2	284.00	207.9	222.10
设备生产力	85.64	111.89	176.45	120.58	124.30
资本生产力	4282.31	5594.40	5881.00	4019.33	4146.13

劳动生产力=总生产额(千元)/总员工数(人)
设备生产力=总生产额(千元)/动力设备(马力)
资本生产力=总生产额(千元)/投入资本总额(百万元)

(二)市场供需预测

一般马达用途非常广泛,欲预测市场未来成长趋势,其影响需求因素甚多。根据台湾工业技术研究院金属工业研究所1986年所作"台湾地区电动机供给与需求研究"报告中有关数据,求得主要经济指标与马达需求值关系如下表所示。

主要经济指标与马达需求值关系

项　　目	制造业固定资本形成	制造业生产值	国内固定资本形成	国内生产毛　　额	国内所得
相关系数	0.9572	0.9552	0.9413	0.9355	0.9338

由上表所示,马达需求与所选择主要经济指标之成长具有极高的相关值,表示马达需求与各指标之间随其增长而增长。但由于各指标资料来源不易获得,兹以上述工技院研究报告求得马达需求值(Y)与制造业生产值(X)的关系,其回归方程式如下:

$Y=3.802X-139,548$

假设台湾未来5年制造业生产值如下：

年　　度	1987	1988	1989	1990	1991
预估增长率	18%	20%	22%	25%	25%
估计生产值	559,030	670,836	818,420	1,023,024	1,278,780

以未来5年制造业生产值的估计值，代入回归方程式中，可求得未来5年马达需求预测如下表：

年　　度	1987	1988	1989	1990	1991
未来需求值预测（千元）	2,001,648	2,429,888	2,995,160	3,778,838	4,758,435

此外，除了台湾马达市场外，外销方面亦应随时注意国外同业情况，例如日本开发全钢板制马达，对市场是否会产生革命性影响，台湾厂家应注意技术与新产品的开发，以免将来被市场淘汰。

拓展外销的成败关键在于产品是否物美价廉，能否在海外市场具有竞争能力。目前台湾的短处是成本甚高，主要因为部分关键零件如矽钢片由国外进口，来源受日本控制，单价亦高。因此，对10马力以上至100马力以下泛用马达，需要较多的人工，可利用东南亚或中国内陆较低廉的工资，进行拓展，以提高10马力至100马力泛用马达的竞争力。

（三）目标设定

针对未来市场发展情况预测，参照本厂过去5年市场占有情况，以下个5年度努力目标及未来5年的市场占有率目标为基础，规划出未来5年年度销售目标及年度生产目标。

1. 市场占有率目标

参照本厂过去市场占有率增减情况，威乐马达厂未来5年市场占有率目标设定如下表所示：

未来5年市场占有率目标

年　　度	1987	1988	1989	1990	1991
目　　标	7%	7.5%	8%	8.5%	9%

2. 年度销售目标

由上表及市场总预测可算出未来5年年度销售目标。其计算法为同年度未来需求值乘以市场占有率，则得下表所示：

年度销售目标

年　　度	1987	1988	1989	1990	1991
销售目标（千元）	140,115	182,242	239,631	321,201	428,259

3. 年度生产目标

年度生产产品组合方面，则希望以下表所列目标发展，使产品组合结构朝高附加价值发展，以便有利于公司未来发展。

年度 / 马力范围	1987	1988	1989	1990	1991
1 以下　(%)	65.0	62.0	60.0	58.0	55.0
1.1—5　(%)	20.0	20.0	21.0	22.0	23.0
5.1—10　(%)	8.0	9.0	10.0	10.0	11.0
10.1—50　(%)	4.0	6.0	6.0	6.5	7.0
50.1—500　(%)	3.0	3.0	3.0	3.5	4.0

(四)行销计划

1. 订价策略

(1)从市场占有率情况分析

由于威乐所处行业为重电机产业,从工业消费者观点来看,低价并非惟一可获胜的方法,同时也需考虑马达产业市场竞争程度。在市场上与威乐马达厂竞争的主要厂商为三民及大方,其中三民市场占有率高达40%,而大方市场占有率亦达20%,三民马达厂之一举一动将严重影响到本业价格。

重电马达产业基本上由三民,大方及威乐三大厂所控制,虽然也有十余家小厂,但在此产业中无足轻重,只有这些小厂才采取低价竞销的惟一生存策略。现将业界一般产品价格列于下表:

极　值	马　力	价　格　(元)
4	1/4	1,820
	1/2	2,210
	1	3,260
	2	4,030
	3	4,990
	5	6,340
	7　1/2	10,180
	10	12,580
	15	16,000
	20	19,580
	25	27,550
	30	30,020
6	1/4	2,210
	1/2	2,980
	1	3,940
	2	5,280
	3	6,530
	5	10,370
	7　1/2	13,440
	10	16,900
	15	20,160
	20	26,500
	25	33,020
	30	39,740

以上价格为主要订价。三民厂约打8折,大方厂则打7至7.5折。

(2)配合商业循环的订价策略

马达业相对于其他各业为较稳定成熟行业,主要因为马达业为工业的原动力,当各业在景气之时必将增加本业的订单,因此马达业真正繁荣在其他各行各业繁荣之后;等各行各业衰退时,马达业才会衰退,因此威乐马达厂在订价时应针对这一事实订立价格策略。

年　　度	策　　　　略
1987　年	低于三民厂，但极力避免恶性竞争
1988　年	低于三民厂，但极力避免恶性竞争
1989　年	低于三民厂，但极力避免恶性竞争
1990　年	迎接景气繁荣，市场占有率提高，采取多重订价方法
1991　年	主要按成本收益订价，参考三民及大方厂

由于三民马达厂在市场的占有率庞大，势力亦甚骇人，因此初期威乐马达厂只能跟随三民厂的步调。因此在1989年前市场占有率尚未扩大到相当程度前，只能做市场追随者，因此，此时期订价策略采用低于龙头老大三民马达厂的策略，但1990年后，市场占有率达某一程度后即可采取多重订价模式以提高获利率。

(3)有关折扣方面

对大宗订购折扣方面，若在公司损益平衡点的范围内，则尽量以折扣成交。

交易折扣方面，对于竞争较为激烈的台北、台中、高雄三个地区采用“功能性折扣”，所有代理商另给予10%的折扣。

(4)实际订价

根据以上各种因素，威乐决定订价初期策略基于竞争目的，依照三民及大方的产品价格，给予5.5%至6%的再折扣，并全力拓展建设工程招标的可行性，以拓展市场占有率为主。

2. 产品策略

(1)品牌策略：重电马达业最重要的是品牌，本公司产品以“威乐”为商标在市场上推出，在本公司现有内销的所有电动机商品一律以“威乐”为品牌，至于外销品别继续以TETEK品牌行销。

(2)质量策略：列于部门计划中。

(3)研究发展计划：列于产品发展计划中。

3. 市场推广策略

(1)广告策略

为建立本公司的“威乐”品牌及促进销售，未来5年采取的广告策略原则如下表：

媒体＼年度	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
(1)收音机					
(2)电视	每月两次	V	V	V	V
(3)新闻报纸	每季一次第一版	V	V	V	V
(4)杂志：		V	V	V	V
实业管理	每季两期	V	V	V	V
企业天下	每期	V	V	V	V
外销市场	每季两期	V	V	V	V
(5)DM目录					
(6)销售点展示					
(7)气球					
(8)广告牌					
(9)展示中心		V			
(10)展览会（全国工展）	V	V	V	V	V
(11)电影广告		V	V	V	V

年度 / 媒体	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年
(12)影片巡回广告					
(13)制造新闻：				V	V
记者招待会				预定获颁	预定获颁
新产品竞赛				质量甲等	质量甲等

(2)配销通路

台湾标准马达市场各县市分布情况如下表：

地区	台北	新竹	苗栗	台中	彰化	嘉义	台南	高雄	屏东	花莲	台东
百分比	28.48	4.96	3.92	8.49	8.67	2.04	8.98	12.21	1.00	0.68	0.38

现有竞争者在各县市代理商分布情况如下表：

地区 / 竞争者	台北	新竹	苗栗	台中	彰化	嘉义	台南	高雄	屏东	花莲	台东
三　民	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
大　方	V	V		V	V	V	V	V		V	V

本公司依现有资金与设备，无法也不需一次就在全省各地寻找代理商，按照公司预计的增长情况与台湾马达市场分配情况及代理商分配情况，先重点在市场分布较密集区域选择代理商，再依次配合公司增长，以至分布至全省各地。

选择代理商的 5 年计划如下：

地区 / 年份	台北	新竹	苗栗	台中	彰化	嘉义	台南	高雄	屏东	花莲	台东
1987	△			△	V	△	△	△			
1988	△			△	△	△	△	△		V	
1989	△	V		△	△	△	△	△		△	
1990	△	△	V	△	△	△	△	△		△	V
1991	△	△	△	△	△	△	△	△	V	△	△

注：△为原有代理商

V 为增加代理商

(五)部门计划

1. 生产计划

(1)材料管理

自能源危机发生以后，拥有基本原料的国家一时身价百倍，本业所用原料中的钢片、铜、废铁、绝缘材料、控制系统等，其中除了废铁可在台湾采购外，其他材料均从国外采购，因此在交货日期上较难掌握，同时在价格上往往受制于外国厂商，因而如何有效控制材料，达到不浪费之目的，乃是今后在材料上所应致力的方向。

①整编材料编号系统。

②原料库存量管理标准维持。

③减少库存材料不良品。

④留意国外铜及矽钢片的动向，必要时大量采购以防缺料。

⑤建立 MRP(电脑管理材料系统)。

(2)生产管理 5 年计划

①降低工号误期率，每年应少于 5%。

②降低在制品周转量，每年应少于 30%。

③设备利用率应达 80%以上。

④生产力每年应提高 20%。

2. 制造部门计划

制造部门为贯彻“管理的出发点在现场”的观念，自本年度起以利益目标为前提，各项评价将依照生产力为标准，同时配合公司在 5 年内完成淘汰低马力马达的产品发展策略，因此拟订生产部门基本方针如下：

(1)本部门所有的活动，均集中在本公司利益目标的达成。

(2)本部门内所有各科一定要做到良好的协调，绝对禁止本位主义。

(3)本部门以质量好、交货快、成本低为三大目标。

(4)为配合淘汰低马力马达，在五年内应完成设备合理化。

(5)本部门应谨记管理的出发点在现场，重视原点管理。

具体目标如下表：

年度 项目	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年
年度各科方针决定	V	V	V	V	V
工厂环境的改善		各生产线增设通风机			
生产技术自动化的改善	机械	镗床	冲床		绕线加工
业绩检查	V	V	V	V	V
生产力每年提高 20%	V	V	V	V	V
不良率减少 25%	V	V	V	V	V
工厂布置更新		10 马力以下			10 马力以上

3. 质量管理计划

建立良好的品牌形象是本公司主要努力目标之一，而品牌又建立在优良的质量水准上，而质量的提高及确保又有赖于全公司的共同努力，因此对质量管理的努力目标如下：

(1)在 1989 年完成质量等级乙等。

(2)在 1990 年完成质量等级甲等。

(3)在 1991 年预计荣获质量部长奖。

为达到以上质量方面的基本方针，应配合下列的具体计划：

	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年
设计标准化	见下表				
原材料检验		铜线			
矽钢片					
钢料		V			
绝缘材料		凡立水	IHC		
制程检查	机械	电气			

	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年
制程检查（降低不良率）		电气			
检验设备	机械{电气分离卡、块规}	电气{电表、耐压试验器}			
质量制度	自立检查	Q.C.C.	T.Q.C.		成立质量日美谊会
质量教育	选派班长至生产力中心接受训练聘请质量管理专家到厂做专题演讲	增订 T.Q.C. 刊物	T.Q.C.	选派专员 2 人到日本松下电机学习	

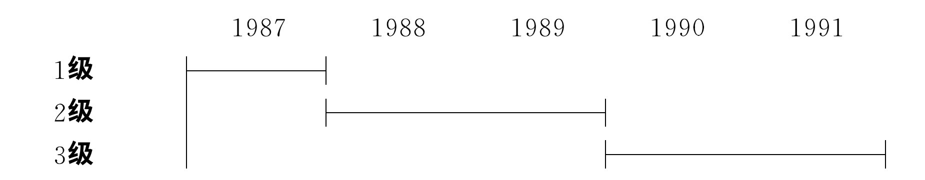
设　计　标　准　表

附　表

标准、基准、指导书划定权责表

○：决裁 △：拟案 □：会签		总经理	新产品开发会议	总工程师	标准审查会	标准事案小组	技术部经理	技术部专员	电设科长	机械科长	厂长	质管科长	制造科长	电检科长	设备科长
原级	目标质量	○	□	△											
1 级	制品标准			○			△								
	其他各类标准			○	□	△									
2 级	电气设计基准						○		△						
	机械设计基准						○			△					
	绝缘设计基准						○	△							
	制造图面						○		□	△					
	改造要领规变						○		□	△					
	图						○		△	□					
	制造说明书						○		△	□					
	应用说明书						○		□	△					
	料件基准						○		□	△					
	承认参改图						○		△	□					
	铭板								□	□		○	△	□	□
	在制品质量基						○		△	□					
	准														
	制品基准														
3 级	验收基准							□						○	
	验收指导书							□						○	
	Q.C 工程图											○	□		
	作业指导书											□	○		
	检查指导书											○	□		
	试验基准								□					○	
	试验指导书								□					○	
	暂用基准（不含 2 级基准）										○	△	□	△	
	操作指导书　生产设备（机器）												□		○
	精度检查基准　检验设备（电气）								□					○	
	精度检查指导书　测定工具（机工）											○	□		

附表:标准基准指导书的制定及完成日



4. 产品发展计划

公司有鉴于10马力以下的小型马达的省内市场已趋于饱和,同时同业中三民厂新近完成了自动化生产线,大方厂亦拥有完善的生产线,因此在纵向发展方面将致力于50马力以上的中、大型马达,同时业界亦有淘汰低级马力马达之趋势,因此本公司在短期内应致力于高级马达的发展。在发展方面应致力发展Reducer,Vs等应用马达,目前国内市场潜力仍然相当庞大,同时这些品种利润亦高。

5年的产品发展计划如下:

(1)在2年内完成淘汰10马力以下之A级马达,改为E级马达,同时请工业工程部门在本年内拟出详细的成本分析资料。

(2)在5年内完成淘汰10马力以上之A级马达,改为E级马达,同时请工业工程部门拟出详细的成本分析资料。

(3)于1988年增设Reducer,Vs马达生产线。

(4)着手研究将冲制积片制造法改为铁芯连续制造法。

5. 研究发展计划

研究与发展在重电机产业中具有重大的地位,但由于本公司在规模上的限制,对于基础上的研究有许多困难,又因为资源有限,因此以偏重于能马上获得成果的应用研究为主。

本公司的5年研究计划内容如下:

(1)人员精锐化——设计的工作应由专门人才来担任。

(2)设计标准化——建立设计标准如下表:

	1987	1988	1989	1990	1991
(1)设计人员素质提高	成立技术研究会	增加大专设计人员	参考人力计划	参考人力计划	参考人力计划
(2)设计时间从现有的时间缩短为	30天	28天	25天	22天	20天
(3)减少设计及规范变更	22%	22%	18%	15%	10%
(4)设计环境的改善		增加风扇2支		改装冷气	
(5)完成设计标准化	参考前设计标准化	参考前设计标准化	参考前设计标准化	参考前设计标准化	参考前设计标准化
(6)生产技术自动化	机械加工	镗床	冲床半自动化		
(7)技术合作		对象确立		技术引进	
(8)公司产品横向发展	参考产品发展计划	参考产品发展计划	参考产品发展计划	参考产品发展计划	参考产品发展计划

6. 人员发展计划

为配合各项发展计划,拟订各部门未来5年人员计划如下表。为配合新进人员的任用及其他改进员工能力的措施,各年度应针对需要,分别举办各项训练。

单位/年度/人数/职称	研究开发科						设计科						物料科						装配一科						装配二科						装配三科					
	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91
科长	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
副科长																												1	1	1				1	1	1
班长													2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6
工程师	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3							1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
技术员	2	2	3	3	4	5	3	4	4	4	5	6	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
熟练工																			5	5	5	8	10	12	6	8	10	13	17	20	5	6	8	9	10	15
半熟练工																			16	16	16	20	25	28	15	17	20	25	28	30	27	30	34	34	35	40
办事员	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	8	8	10	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
小计	7	7	8	9	10	11	7	8	8	9	10	11	10	13	13	15	15	15	31	31	31	38	45	50	33	37	42	51	58	63	47	51	57	59	61	71

单位/年度/人数/职称	制造一科						制造二科						冲床科						电检科						生产科						设备科					
	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91	86	87	88	89	90	91
科长	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
副科长				1	1	1				1		1	1																							
班长	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2												
工程师	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
技术员	3	4	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	2	2	2	2	2	2	6	6	6	7	7	8	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5
熟练工	12	14	15	18	20	21	15	17	18	21	23	24	10	11	12	13	14	15	5	5	5	5	6	6												
半熟练工	17	19	20	23	24	25	15	17	18	21	22	23	13	14	15	16	17	18																		
办事员	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3
小计	40	45	47	54	57	60	43	48	50	57	60	63	31	33	35	37	39	41	18	19	19	20	21	22	9	9	11	11	12	12	8	8	9	9	10	10

（六）财务计划

1. 财务策略

企业任何活动,均需要财务的后盾,所以财务可以说是企业内一切活动的基础,而财务管理的现金及流动资金,更有如企业的血液,运行于企业的各个活动,每一个角落。本公司财务策略以稳健为主,支援企业的其他活动使其无后顾之忧,尽全力于本身的方法改善和提高效率,以使企业整体发挥出最大潜力。

然而一个企业为了在竞争中求生存,除了靠财务的稳健,还是不够的,所谓时代巨轮向前滚,任何事物不进则退。因此本公司另一财务上策略是求取最快的发展,然而财务的稳健多少会使人初看之下认为必会阻碍发展速度。当然,短期内可能会显示两相冲突,但长期下来是两者相辅相承的,简略言之,财务策略如下:

(1)财务结构以稳健为主。

(2)在稳健前题下,求取公司长期性发展。

2. 财务目标

本公司今后5年的财务目标,根据市场预测、生产计划、市场计划、社会环境情况等预测结果,以及为配合企业其他功能业务,在财务策略的前提下,制定财务目标如下:

(1)自有资本以不低于40%为目标。

(2)纯利率以不低于10%为目标。

(3)股利发放12%至25%为目标。

(4)流动比率以不低于150%为目标。

(5)投资报酬率以不低于10%为目标。

5 年分段目标计划如下：

项目＼年度	1987	1988	1989	1990	1991
自有资本率	26％以上	30％以上	33％以上	35％以上	40％以上
纯利率	10％	10％	11.0％	11.2％	12％
股利率	12％	15％	18％	20％	25％
营业毛利率	9％	9.5％	9.3％	9％	9％
营业纯利率	5.73％	6.0％	5.2％	5％	5％

注：1. 自有资本率自 26％提高到 40％，为求符合稳健的财务策略，故逐年提高自有资本比率。
2. 纯利率因 1988 年投资 Reducer 及 Vs 两条生产线，由于初期投资利润很低，故利润率维持不变。
3. 股利率的提高目的在提高公司信誉及将来易于发行公司债及长期借款。
（公司拟于 1988、1989、1990 三年发行公司债分别为 800 万、500 万及 500 万）

3. 财务计划

财务计划内容，包括企业资本筹集的计划和资本运用的计划。换言之，财务计划乃是为求完成企业的短期及长期目标和短期及长期计划而按其所需资金编列而成的一种计划。其内容为“以最理想而经济的方法，筹集企业所需资金，实施对资金支出的管理及决定对其支出结果的评价”。

财务计划依其内容，包含下列各种计划：

①现金收支计划
②运用资本计划
③设备资本或固定资本计划
④资本结构计划或预定资产负债表
⑤利益计划或预定损益表

为配合前述公司的目标、政策及各部门计划，财务计划分述如下。

(1)现金收支计划

现金是企业每日所需食粮，它的来源最主要是营业收入，其他如变卖资产、出售股票、营业外收入等亦是现金来源。而现金支出主要为购买材料、设备、支付工资……等等。现金通常存入银行，但为了日常业务的顺利推行，必然留有一部分当作临时急需及购买小物品或服务之用。此种现金一般称为零用金。本公司零用金政策上规定为10,000元，每月补充一次，1987 至 1991 年现金收支计划如下：

	1987	1988	1989	1990	1991
年初	628,370.00	3,091,633.00	8,233,818.00	2,668,818.00	3,552,828.00
收入	3,405,751.00	126,155,330.00	195,613,750.00	259,788,550.00	412,459,762.00
支出	942,435.00	121,013,145.00	201,178,751.00	259,904,541.00	412,313,473.00
余额	3,091,633.00	8,233,818.00	2,668,818.00	2,552,828.00	2,699,110.00

注：1989、1990 年做巨额投资，虽然同时发行公司债，但因投资幅度相当大，故现金支出大于收入，现金反而减少。1991 年则因前两年投资已渐渐回收，所以趋于平衡。

（2）运用资金计划

公司资金来源不易，若用之不当不但资金所负担利息无法支付，而且可能还会亏损。但为公司长期未来发展仍需继续投资。

根据前面所提生产、行销计划乃整体公司外在环境的情况预测，运用资金计划如下：

	1987	1988	1989	1990	1991
工场布置变更		1,000,000			1,000,000
增加 Reducer 生产线			12,000,000		
增加 Vs 生产线				10,000,000	
设计室空调设备		通风 10,000		冷气 240,000	
增设两 Motor 生产线					10,000,000
设备更新及广告费	机械设备 670,000	500,000	450,000	500,000	800,000
其他（人员增加中）	100,000	120,000	150,000	190,000	240,000
合计	770,000	1,630,000	12,600,000	10,930,000	12,040,000

（3）资本结构计划

在财务策略上本公司财务的首要目的是稳定中求发展，因此本公司成立以来所赚取的利润，绝大部分拨存于特别公积中，以求未来发展可不必借助外力，并订立自有资本率提高到40%的目标。未来5年的资本结构，纯利预测及其预定分派如下表所示：

项目＼年度	1987	1988	1989	1990	1991
纯　　利	4,204,660.00	8,203,122.00	7,598,496.00	9,816,030.00	13,905,888.00
股 利 率	12%	15%	18%	20%	25%
股　　利	480,000.00	600,000.00	720,000.00	800,000.00	1,000,000.00
税　　率	30%	30%	30%	32%	35%
税　　额	1,261,398.00	2,460,936.00	2,279,548.00	3,141,129.00	4,867,060.00
股利税后余额	2,463,262.00	5,142,186.00	4,598,948.00	5,874,900.00	8,038,828.00
法定公积	420,466.00	820,312.00	759,849.00	981,603.00	1,390,588.00
资本公积	4,000,300.00	4,000,000.00	3,000,000.00	4,500,000.00	6,000,000.00
特别公积	5,623,203.00	9,623,203.00	12,623,203.00	17,123,203.00	23,123,203.00
本期累计盈余	42,496.00	321,873.20	839,097.60	393,297.00	648,240.00
累计盈余	242,496.00	564,369.20	1,403,466.80	1,796,764.80	2,445,004.80
股　　本	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00
业主权益	8,067,876.00	13,210,061.00	17,809,008.00	23,683,908.00	31,722,736.00
长期负债	10,751,009.00	十年公司债8百万 19,675,908.00	十年公司债5百万 22,708,317.00	公司债5百万 25,437,486.00	— 22,893,737.00
总 资 产	30,486,339.00	43,480,334.00	53,085,281.00	63,960,181.00	71,998,009.00
自有资产比率	26%	30.3%	33%	37%	44%

为了适应公司扩展需要，除在公司纯利中拨出巨额特别公积金外，再于1988、1989、1990年三年发行长期公司债，利率为6%，以发挥杠杆原理。结果自有资本比率分别为1987年——26%，1988年——30.3%，1989年——30%，1990年——37%，1991年——44%。

(4)利益计划

为了实现市场占有率目标，自1987年开始加强行销活动，同时配合工厂布置更新，增加生产线，增加Reducer及Vs新产品生产线，刚开始可能由于经验较缺乏，质量不稳，效果不高，同时亦要加强促销活动，故其计划利润下降。1991年因所投资金额已渐能回收，利润率渐渐上升。

(5)预定资产负债表及损益表

威乐股份有限公司资产负债表

五年(1987—1991年)预定

流动资产		负债	
现金	$ 174,352.00	流动负债	
银行存款	2,524,758.00	应付账款	$ 15,811,061.40
应收账款	571,374.00	长期负债	
原材料	6,873,265.00	公司债	$ 14,382,000.00
成品	7,212,817.00	长期借款	7,053,737.80
预付款	1,032,481.00	小计	$ 21,435,737.80
小计	$ 18,389,007.00	其他负债	
固定资产		退休金准备	$ 3,028,475.00
土地	341,424.00	负债合计	$ 40,275,272.00
建筑物	702,821.00	业主权益	
机器	16,636,500.00	股本	$ 4,000,000.00
设备	34,250,460.00	法定公积	1,390,588.00
小计	$ 51,931,205.00	资本公积	9,669,363.00
其他资产		特别公积	13,453,840.00
开办费	$ 599,108.00	累积盈余	2,445,004.80
递延资产	1,078,649.00	本期净利	763,941.00
小　计	1,667,757.00	业主权益合计	$ 31,722,763.80
总资产	$ 71,998,009.00	负债业主权益总计	$ 71,998,009.00

威乐股份有限公司损益表

五年(1987—1991年)预定

销货	$ 428,259,000.00
减:销货成本	426,317,367.00
销货毛利	$ 1,941,633.00
减:推销费用	208,483.00
总务及管理费	679,863.00
营业利益	$ 1,053,287.00
加:营业外收入	6,300,000.00

减:营业外支出	6,589,346.00
净利	$　763,941.00

(6)财务部门的组织

组织是组合人力而成的一股力量,是用以实现计划的工具。再好的计划,如果没有人去身体力行也是徒然。由此可见组织设计本身很重要,组织的实际运行正常与否更是不容忽视的问题。

本公司财务部今后5年规划的组织图如图1.1.3所示。

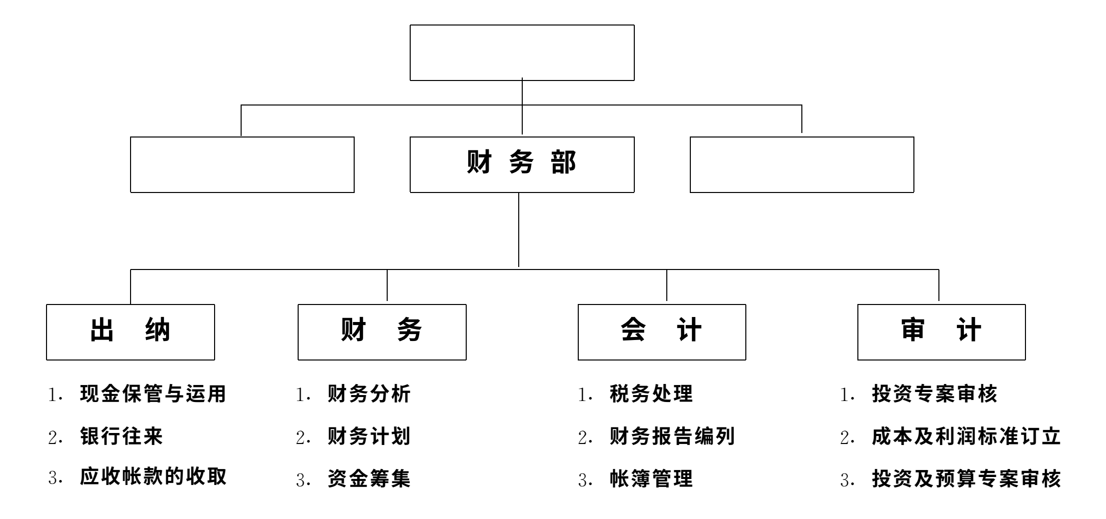


图1.1.3　财务部门组织

(7)财务计划的检查与校正

上述计划全都是根据预测所作的预定财务行动,因此必有部分与事实有所出入,而且这种差异离现时愈远,其偏差愈大。所以,以后每半年至1年校正一次,更新资料,同时修正半年至1年的预定计划。

二、企业经营年度计划范例

(一)大象水泥厂概况

大象水泥厂为台湾水泥制造厂家之一,建厂生产已届19年,历年平均水泥产量为336,400吨,最低为318,000吨,工厂员工总数442名,该厂的组织系统如图1.1.4所示。

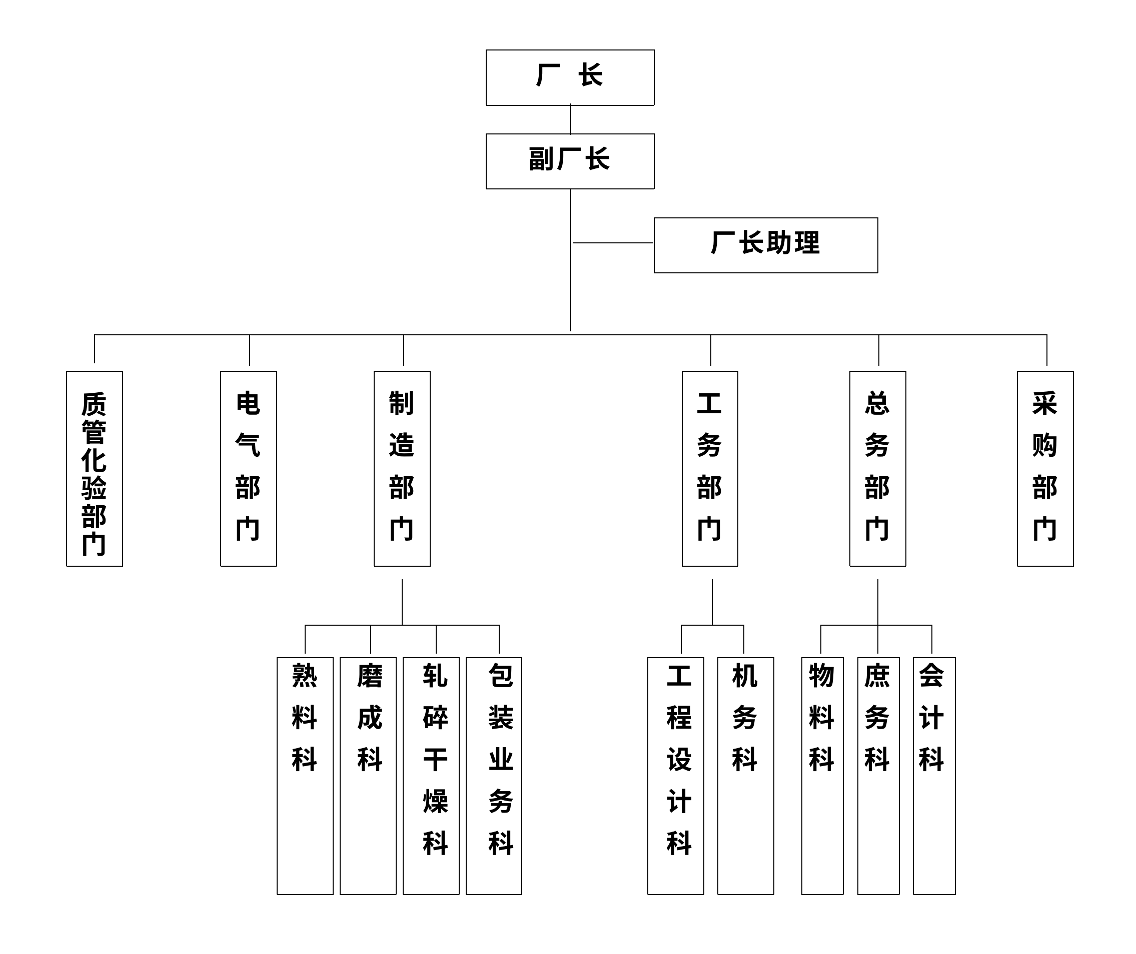


图 1.1.4 水泥厂组织系统图

(二)年度工作计划形成步骤

1. 准备阶段

1980 年 10 月中旬,以这一年的生产实际与预测为基础,而对次一年作出展望,由各部门主任向厂长提出报告。

2. 主案阶段

1980 年 10 月下旬,由各部门主任召集科长、副科长、科专员及领班人员协助做成部门"年度工作计划",并由助理做总体整理。

3. 审议及调整阶段

1980 年 11 月下旬由厂长召开会议,由科长级以上人员参加。

4. 决定及发表阶段

经过一个月充分研究后,于 1980 年 12 月 1 日召集全厂干部会议公布计划,参加人员为各部门科长、副科长、科专员及领班人员,并由领班将计划内容告知员工。

（三）年度工作计划内容

1.1981年度展望

（1）市场销售经营方面：国内业界对水泥需求甚旺，销售方面无丝毫阻力。但是公共建设属于买方市场，政府议价能力高，边际利润可能会有影响，但总收益可能增加。

（2）公司财务状况方面：资金充沛，财务健全，应能充分发挥灵活运转功能。

（3）国内生产设备方面：由于建厂多年，机械设备逐渐陈旧，在1981年度机械操作故障及磨损率可能较以前为高。

（4）人力资源投入方面：由于1980年度本厂推行多项工作的管理革新，强化组织功能收效颇大，员工工作士气旺盛，且人力素质亦极能配合生产需求，惟部分现场主管虽具备实地作业的能力，管理水平仍需以在职训练方式加强。

另外，劳动安全亦是重点之一，空气中尚悬浮充足微尘粒子，长期下来可能会伤害现场员工健康，而部分兼职员工休假问题亦一并讨论。

（5）生产所需原料、半成品等供应。因西部矿源已竭，东部采矿区的积极开发应加紧进行。

（6）其他影响生产活动的外在因素，如环保问题，夏季的限电问题等皆会导致生产成本趋升。

2.1981年度工作方针及目标

（1）积极推行目标管理，发挥总体生产效率，以生产水泥50万吨为目标。

（2）降低生产成本3%，提高产品质量，加强市场竞争能力。

（3）秉持“诚信负责”之厂训，发挥“创造生产”、“生产创造”及“以厂为家”的公司文化。

（以下为各部门工作计划）

3. 采运部门工作计划

（1）开采矿石并运送至厂区总计50万吨。

（2）炸药用量较前5年平均需减少8%以上，以减低成本负担。

（3）尝试新式阶段开采法开采矿石，节省人工费用。

（4）控制运石矿车运转时数，节省燃料油量。

4. 制造部门工作计划

（1）石灰石轧碎量，调和土干燥量，主料、熟料、水泥的生产量及水泥包装发货量如表1.1.4所示。熟料的详细月生产量如表1.1.5所示。

表1.1.4　目标：熟料总生产量485000吨，水泥总生产量500000吨

单位：吨

名称 月份	石灰石轧碎量	调和土干燥量	生料生产量	熟料生产量	水泥生产量	水泥包装发货量
1	51,000	3,500	65,000	42,100	41,300	42,000
2	61,000	3,200	61,000	39,300	40,000	36,000
3	56,000	3,300	49,000	34,200	37,000	39,000
4	60,000	4,500	67,500	41,500	41,000	43,000
5	62,000	3,600	65,000	41,500	47,000	46,000
6	59,000	3,400	62,000	40,400	37,500	39,000
7	52,000	3,200	59,000	37,900	41,500	41,000
8	94,000	3,000	64,500	41,400	42,000	38,000
9	62,000	4,200	66,200	41,900	42,500	40,000
10	67,000	4,400	66,000	41,800	43,500	45,000
11	66,000	4,300	67,000	41,800	43,500	44,000

名称/月份	石灰石轧碎量	调和土干燥量	生料生产量	熟料生产量	水泥生产量	水泥包装发货量
12	69,000	4,300	67,000	42,100	43,500	47,000
合计	719,000	44,900	751,700	485,000	500,000	500,000

表 1.1.5　熟料生产量

单位:吨

名称/月份	1号窑			2号窑			窑总产量	每月平均产量	水泥磨熟料耗用量×0.97	库存量
	生产量	停机时数	每日平均产量	生产量	停机时数	每日平均产量				
1	31,300	16	688	20,800	24	671	42,100	1,359	40,000	4,000
2	20,000	24	715	19,300	14	690	39,300	1,403	38,800	7,000
3	13,800	140	450	20,400	24	660	34,200	1,103	36,900	6,600
4	21,000	16	750	20,500	18	684	41,500	1,393	38,800	4,900
5	21,100	18	781	20,400	24	660	41,500	1,379	45,600	4,600
6	20,900	24	679	19,500	18	650	40,400	1,347	36,400	2,300
7	21,300	24	887	16,600	132	535	37,900	1,223	40,300	6,500
8	20,600	24	665	20,800	18	670	41,400	1,235	40,700	4,500
9	20,500	20	666	20,500	20	644	41,000	1,367	41,200	4,100
10	21,100	24	660	20,800	24	671	41,900	1,352	42,200	4,800
11	20,200	16	700	20,800	16	694	41,800	1,393	42,200	4,600
12	21,200	24	684	20,900	24	671	42,000	1,355	41,700	3,300
合计	243,900	372		241,000	356		495,000		485,000	4,200

注:1. 一号窑预计3月份大修火砖;
2. 二号窑预计7月份大修火砖;
3. 其他停机事项在各月之减除停机时间及产量;
4. 火烟囱在3月份清理顶部出口结块。

(2)充分运用人力及发挥组织机能,雨季减少契约工30名,员工加班妥善控制以减少加班费10%。

(3)生产用燃煤、电力和燃料油节省3%。

(4)控制旋窑燃料及减少停窑次数。

(5)改善配料使易于烧成。

5. 质量管理化验部门工作计划

(1)开质量管理训练班2班,计40名。

(2)检验仪器采购,计分析仪10台。

(3)成立QCC三班。

(4)专题研究:熟料烧成度对质量影响。

6. 总务部门工作计划

(1)由会计部门拟订"成本中心"制度,用以评核各部门工作效率,强化"减低成本"目标。并由其成果引导"利益中心"施行。

(2)加强物料管理,减少库存物料以免积压资金。

(3)改进采购,以合理价格购进适合质量要求物料。

7. 工务部门工作计划

(1)确立机械预防保养制度,制定预防保养卡片如表1.1.6。

(2)明订各月份机械整修计划。

(3)研究旧有配件的修理并尽可能利用可用废料,以节省费用。

(4)尽可能缩短修理机械临时故障的时间。

表 1.1.6　机械预防保养卡

年　　月　　日

A 班(红)
B 班(蓝)
C 班(绿)

单位:

日期 机械名称		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	早																															
	中																															
	夜																															
	早																															
	中																															
	夜																															
	早																															
	中																															
	夜																															
	早																															
	中																															
	夜																															
领班检查	早																															
	中																															
	夜																															
值班工程师考核	早																															
	中																															
	夜																															
科长及助理考核																																
主任考核																																
厂长,副厂长																																

检查项目			
	1. 运转正常请勿填注 2. 马达温度过高填“M” 3. 轴承温度过高或失油“B” 4. 轴承出怪声(用起子听)“D” 5. 齿轮减速机有怪声或失油“C” 6. 提运机链条有毛病“E”	7. 传动链条或三角皮带有毛病“△” 8. 润滑油系统故障“L” 9. 滤清器堵塞或污染“F” 10. 震动激烈“S” 11. 压力不足“P” 12. 折断或松动“K”	13. 漏粉或漏气“O” 14. 耐火砖太薄“R” 15. 磨损或破孔“X” 16. 冷却水系统故障“W” 17. 不明故障原因“V”

8. 人事制度革新计划

(1)于年初,即行成立人事部门,推行人事制度合理化并综合管理员工福利措施事项,以及处理员工申诉问题,此外与工会联系亦为工作要目。

(2)以点数法施行员工“工作评价”制度,确立合理薪金制度,此项办法预计 7 月 1 日实施。

(3)建立合理的员工奖惩制度,每月选拔优秀员工 3 名公开表扬其工作优异事迹,作为其他员工楷模。

(4)已届退休人员分批办理退休手续,其职位招考青年新秀担任(符合 60 岁退休规定者共 32 名)。

9. 员工训练工作计划

(1)运用在职训练基金,设立职训教室举办下列训练。

①领班训练20人:二班次

②电工20人:四班次

③操作工100人:四班次

(2)训练内容定为:

①公司文化教育

②专业知识

③预防保养

④标准操作法

(3)对各单位主管利用各种聚会施以教育。

(4)遴选科长接班人参加各种职训班次,学习新科技技能,使其返厂后学以致用及担任厂内训练班讲师。

(四)计划的施行与检查

大象水泥厂为加强计划可行性,将于执行前再加以检查及修正,每月25日厂务会议将检查当月计划并修正次月预算,此外规定各部门召集领班级人员于周六开检查会,拟订次周工作方向,订出原料预定需求,由此而推进细分化日程计划。各种生产报表填写务求详细,以作为管理者决策参考。

(五)激励措施及计划成果奖励

(1)均分"生产奖金":以每日生产水泥1200吨为准,超过1吨奖金1000元,奖金累积总额于次月初平均分给线上员工。

(2)每日生产数量,累积生产奖金,与预定生产量的差距等资料公布于大门进口处布告栏,明示员工。

(3)于大门进口处树立"发挥团队精神"之立碑,以及"向100万水泥挑战"之标语数联,以激励员工士气。

(4)配合7月"工作评价"制度的施行及公教人员物价调薪方案,调整员工待遇10%,视工作实绩再予加码或减码之用。

(5)为调剂员工身心,分批举办国内外旅游活动。

第二章　经营方针管理制度

一、企业基本经营方针范例

（一）基本经营方针（范例 A）

全世界最简单之基本经营方针就是 BM 股份有限公司的基本经营方针。直到 20 世纪的今日，此经营方针仍为众人所接受。

BM 公司的基本经营方针是“思考”（英文为 Think）。“思考”这两个字的意义是“常常深思熟虑你的工作”。在这个“思考”的经营方针萌生的时代，BM 正遭遇着事务机器行业非常不景气的痛苦阶段。

（二）基本经营方针（范例 B）

日本通通公司，不仅是日本境内首屈一指的陆运公司，同时也是享誉全世界的巨大陆运公司。日本通通公司的发展基础是大和精神，现在且来看看这种以大和精神为中心的基本方针。

日本通通公司的基本方针是“我们的话”、“我们的信条”（如附表）。过去日本通通本着这一方针，实施第六次的第二“大和协调”三年计划（自 1964 年至 1966 年）。该公司在 1955 年以前，并不很得意。其经营的现代化与发展，是实施六次下列计划之后，才明显进步起来的。

我们的信条

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
1 日通	自觉起来吧！输送工作是社会生活和经济发展的基础。	我们的工作，在于为顾客提供服务，为社会提供贡献。	要自觉身为日通人之光荣，为建立日通风纪而努力。	做一位优秀的日通人吧！做一位优秀的家庭人吧！
2 大和精神	向货主、业界、社会表示协调的成果。	以彻底爱公司之心，创造协调协力之成果。	快乐地打招呼是大和精神的序言。	惟有家庭圆满才是大和精神的基础。
3 秩序	我们大家要率先遵守社会秩序。	努力确立日通的秩序和输送的秩序。	遵守公司章程，共同努力维护公司秩序。	好公司风纪培养好员工，好家庭养育好子女。

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
4 同心协力	同心协力，建立良好的社会。	加强公司内各部门之联系，以强化组织。	增进彼此之了解，巩固日通经济圈之合作体制。	公司发展之关键，系于员工及其家属。
5 协同	货物输送之事故，是日通之耻辱，社会的损失。	为达成公司之目的，我们要协同努力。	须与同业者沟通思想，以收业界协调之成果。	不要隐瞒家中之一喜一忧，须开诚布公商量。
6 态度	员工全体均须成为诚实的推销员。	须随时留心诚实的勤务态度与礼节。	须养成服装整洁、态度严肃、言词明确的习惯。	笑脸是工作岗位上与家庭中的礼节。
7 任务	作为一位社会人，首先必须尽到义务。	深知一己的行为能影响全公司，故必须达成自己的职责。	认真接受富有知识技能的日通人之指导教育。	须负起在家庭中之领导责任，用心教育子女。
8 计划	实施有计划的输送作业。以尽为顾客服务之责任。	制订周密的预算。	公司的发展路径是长期经营计划，请为自己制订长期目标。	预算是生活的规矩，请设计没有浪费的生活。
9 实行	奠定在社会上的信用，有约即必须履行。	工作须积极地，有计划有效地实行，以图扩大营业。	研究创意，提高科学的特性！	怨为家庭失和之祸源。
10 反省	时作反省，俾有益于社会之进步发展。	分析预算之出入，即时矫正以便实现预算。	每天反省自己是否谦虚，对待顾客是否诚实，对待同事是否守信义等。	须宽待人严律己。
11 改善	努力研究社会经济，以求改善体制与构造。	提高成本意识以求工作之改善与合理化。	勤勉读书是你本身的财宝，你的智力努力是公司的财产。	是否任何地方都无差错，请再作一次检查吧。
12 教养	努力读书积累待人接物之经验，其能成为优秀的社会人。	努力学习公司的业务。	贯彻初入公司时之赤诚之心，才是员工应有的态度。	须不断的积累知识，提高自己的教养。

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
13 道义	社会人应有的道义，是由发挥对公共之关系而产生。	为报答股东，增进员工之福利，完成公共使命，须使公司长期的安定和发展。	须有雅量，并须学习宽容的精神。	一个人的力量是很薄弱的，但团结的力量就大了。
14 道德	健全的社会成长于富有道德的大地上。	严正而迅速地实施信赏必罚。	互相尊重人格以求收获公司内和气的果实。	充满爱情与敬意与亲切的家庭是人生的安乐窝。
15 友情	怀抱纯洁的友情，世上没有比友情更美好的东西。	领导促成业界之大和精神之协调，并改善体质。	为朋友分忧，并互相合作。	创造与邻人和睦相处的环境。
16 诚实	诚实是联系感情的链子，让这链子遍布于全社会吧。	以诚实与笑脸待客而努力工作。	以“一百奉承不如一个诚心”为信条而接待顾客。	唯有诚实可增加百倍的实力。
17 责任	做一个日通人言行必须要能负责。	须为工作感到光荣与责任。	你的最重要责任，就是达成预算的责任。	对日常的琐碎事情也要能负起责任来。
18 报恩与服务	报恩与服务经由人与人之关系可为社会带来和谐。	货物是不言语的顾客，须抱感谢之心郑重处理。	营业活动须以顾客至上之心为顾客服务。	须感谢今天一天家人平安无事。
19 信用	你个人的信用，可以维护公司与社会的信用。	充实公司，提高社会对公司的信赖。	你正代表着公司，做个可被信赖的日通人。	要博得别人之信赖，首先必须要有相信别人之心。
20 处世	处世必须持宽以待人严以律己之态度。	以长期计划迈进经济界活动。	笑脸是可通行于社会、公司、交友、家庭之照护。	人的真正价值惟有在逆境中才能发挥出来。

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
21 清廉	以无愧良心的行为，使社会更光明。	要以高尚廉洁的品性感化别人。	廉洁的精神是大和精神的孪生兄弟。	祛除虚伪假面具，诚实地生活下去。
22 戒	社会上的各种问题，具备高人一等的见识。	不能苟安于小乘，须不断地继续前进以求发展。	小心勿犯机会主义的错误举动与言论。	勿以小事而大意，须防范祸害于未然。
23 嗜	须随时保持仪表之整洁，注意不能失于检点。	活用别人的意见，迅速下正确的判断。	要有爱护器材之心。	健全的嗜好，可使你的家庭生活更具风趣。
24 梦	大众示有真正的幸福之前，日通的人亦不可能有真正的幸福。	把“日通”发展为“世界”的日通。	创造快乐的工作场所，以反映你的理想。	怀抱美好的梦以为明日进步的动力。
25 健康	大家健康的过日子可为社会带来和平与繁荣。	注意工作场所的卫生与安全。	事前的健康诊察是健康的秘诀，以运动、节制、愉快的生活为维护健康的宗旨。	健康是人生的第一条件，全家人都要尽到维护公共卫生的义务。
26 生产力	改进流通技术以贡献于社会。	提高效率，以提高生产力。	全心全力努力工作的姿态，是世界上最美的姿态。	为妻子儿女着想切勿懈怠工作。

该公司的第一次至第六次经营计划的内容，大致如下：

第一次计划：健全财政的一年计划—1952 年

第二次计划：合理化的三年计划—1953 年至 1955 年（以 90 亿元的退职资金实施人事整顿）

第三次计划：安定化的二年计划—1956 年至 1957 年（制定自主预算，确立独定预算制）

第四次计划：高度化的三年计划—1958 年至 1960 年

第五次计划：大和协调的三年计划—1961 年至 1963 年

第六次计划：第二大和协调的三年计划—1964 年至 1966 年

第七次计划：第三大和协调的四年计划—1967 年至 1971 年

日本通通的“我们的话”，是他们经营的基本方针。另一“我们的信条”则是日通人的行动方针。

我　们　的　话

彻底负起运输的使命，以报社会的信赖；谋求业务的改善，以发展公司气运；保持健全的身心，营造明朗的生活。

日本通通公司

(三)基本经营方针(范例 C)

厚生化学公司,战后迅速成长为大企业,并向海外发展。但在 25 年前,业务恶化,经过相当积极努力的重建,厚生是战后发展起来的企业,现在正受到严酷的考验。

"以决积水于千仞之谷的速度,积极开拓新领域"。具有此一方针的厚生化学,当他克服难关之后,前程究竟如何呢?这是很引人注目的事。不过,这里只想根据其方针之三 S 精神,研究面临考验期的厚生化学的创业精神。该公司于扩大之余,遭遇了如此的困境,但愿能本着原始创业精神,安然渡过这一难关。

1. 厚生的方针

厚生化学的公司方针是:Service(服务),Speed(速度),Superiority(优越性)的三项,也就是他们所谓的三 S。

三 S 精神
• Service 以塑胶制品,为增进社会福利而服务。
• Speed 以决积水于千仞之谷的速度,积极开拓新领域。
• Superiority 以最佳的组织确保最高的质与量。

2. 三 S 精神的宗旨与意义

这里且列举厚生制定三 S 精神的宗旨以及三 S 的详细意义。这是在日本某短期大学人事部会里,对全日本四百家(大企业二百家,中小企业二百家)企业作经营方针的实态调查时,该公司所提出的说明内容。

(1)制定的宗旨

塑胶是一门新产品,是应时代需要而产生的,将其开发之后,可以增进社会的福利,这一开发工作是厚生所应负起的任务。

因此,厚生公司要阐明事业所应走的方向,抱着崇高的理想迈进。

(2)所谓三 S

厚生公司合并前的名称为积水,三 S 与该公司徽章有关,而徽章上的三 S 则代表与公司因缘极深的水字,且与创设当初"积水产业股份有限公司"的公司名称有关。"积水"一词出自中国《孙子》一书,《孙子》是世界上现存最古老的兵书,《军形篇》第四有"胜利者之战民也,若决积水于千仞之谷者,形也。"(胜利者之用兵作战,就像放千仞深的大溪水一样,是力量的表现),积水一名,就是由此而来的。

三 S 精神也是以积极的创意研究与开拓精神为主干,自创业以来就一直被当作积水的传统。

①Service

厚生的所谓服务,意在实现服务的理想,所以很重视企业的社会性与公共性,因为它要借助塑胶事业,为增进社会大众的福祉而贡献力量。

②Speed

这是以积水的传统为基础而追求更高更好,提倡积极与开拓精神。Speed 的宗旨是正确,坚强,新颖。其对此领域的开拓,并不止于此制品,此市场的开拓,还包括技术的开拓与人才的培养(资质的启发)。

③Superiority

Super 也可以当作 Best,是以尽最大的力量为宗旨。其目标是要成为业界最高领导者,其组织则意图建立和睦相处的体制。

(四)基本经营方针(范例D)

1. 电通人箴言

(1)与其以阿谀与迎合成为受主人欢迎的宾客,不如以诚意与才干成为足可信赖的人更为重要,纵使一时得不到主人的信赖也好。

(2)没有设计图的木匠,无论流了多少汗水,也不可能成为能够建筑房子的木匠,这种人叫做不成熟的木匠。

(3)不做有计划的活动的人,无论他如何卖力,工作几十年,他也不会收到满意的效果。

2. 电通人十则

(1)须自己找工作做,不能等别人给你工作做。

(2)须主动地做工作,不能被动地做工作。

(3)找大工作做,做小工作会降低自己的身份。

(4)找艰难的工作做,把它克服完成之后,就会有进步。

(5)一旦找到了,就不能放手,纵使以身殉之也不能放手,直到把它完成为止。

(6)扯拉你的周围,在拉拉扯扯之中,久而久之天地就会明朗起来。

(7)制定你的计划吧! 有了长期的计划之后,就会产生忍耐,研究,努力与希望。

(8)拿出自信来吧! 没有自信,工作就没有魄力、坚韧与份量。

(9)头脑必须灵活地注意四面八方,不能有任何的疏忽,服务工作必须如此去做。

(10)不要惧怕摩擦,摩擦是进步的基础,是积极的动力,不然,你就会变成没有出息的人。

3. 电通责任三则

(1)命令、复命、联络、报告等,除非结果已被确认,已被把握,否则受命人仍须负责。在这期间,绝不允许回避责任。

(2)若无闻一知十的睿智与才能,即须发挥闻一知一的注意力与责任感。闻一而误十的人,是有百害而无一利的人,是组织活动中的癌,非加以铲除不可。

(3)在我们说来,形式的责任是一无价值的东西。我们的工作常常是踏实的。

4. 电通人的口号

我们每天都在和命运搏斗。

Best Service(最好的服务),Most Profit(最多的利润)。

电通人必须尽到最大的努力。

广告人必须经常多看书,多看文字,多看绘画,多多培养创意。

二、企业年度经营方针范例

(一)德诚公司1980年经营方针(指标)

德诚公司是机械制造业中的电子进出口厂商,年营业额约50亿,资本额3.5亿,从业人员186名,有制定长期计划的习惯。

德诚公司年度经营方针

去年销售额达成率为104%，利益计划达成率为107%，增加的收益是相当精彩的实绩确保，对各位员工专心一意的创意功夫及勇于向目标挑战的毅力深感谢意。

这个辉煌的实绩是全体员工努力的成果，今年度，有下列5大方针，请全体员工持传统的精神努力完成。

第一方针：每人每月人事费提高10%以上。
第二方针：耗用成本占销售额比重在40%以下。
第三方针：分别独立各商品及各部门的收益及费用。
第四方针：附加价值提高至15%以上。
第五方针：流动比率提高5%，自有资本率提高3%。

（二）1980年公司经营方针

1. 继续加强开发活动，蓄积经验。
2. 有效运用行销情报，提高销售预测能力。
3. 重整生产管理活动，确保交货期以维护信誉。
4. 预防不良发生，落实TQC活动。
5. 有效调整采购机能，确实掌握有利料源。
6. 加速人力资源规划，做好人才培育与发展。
7. 推动幕僚职责明朗化，贯彻人人有“产品与顾客”的观念。
8. 唤起危机意识，以“使命感与一体感”重建德诚人之信心与荣耀。
9. 发扬劳资融洽的优良传统，共同塑造敬业和谐的环境。

（三）1980年重电事业经营方针

1. 积极提高生产技术，定期检查及改善生产设备，追求省力化、省人化、合理化，以获得永久的竞争力。
2. 强化产销应变弹性体制，确实发挥生产管理机制，以满足市场需要之三要素——质量、交货期、成本。
3. 深入掌握市场需求变化，提高销售预测精确度，以供正确决策。
4. 落实QC活动，并建立“下道工序是顾客”的正确观念。
5. 建立灵活的采购体系，提高外包管理能力，适时供应适质、适量、适价的资材，支援生产。
6. 唤起危机感、使命感，并排除本位意识，做好纵横的沟通与协调工作，建立全员的一体感。

（四）1980年家电事业经营方针

1. 发挥家电事业组织机能整合效果，灵活适应市场变化及顾客需求。
2. 运用行销策略规划及区域战略，强化销售渠道，以提高市场占有率。
3. 建立市场情报及客户资料体系，掌握市场动态，以提高销售预测能力。
4. 积极与市场顾客结合，提高品牌形象。
5. 提高服务层次及扩大服务网，追求“彻底服务”的目标。

6. 落实开发管理制度，强化开发能力及质量，以培养自主开发能力。
7. 重整质量管理活动，贯彻人人有“产品与顾客”的观念。
8. 加强料源开发及采购机能，提高成本竞争力。
9. 做好纵向沟通、横向协调工作，建立全员的一体感。

(五)1980年资讯事业经营方针

1. 充实行销规划能力，健全行销组织。
2. 加速人力资源规划，做好人才培育与发展。
3. 强化国外采购机能，掌握关键料源。
4. 贯彻开发管理，发挥产品小组机能，把握新产品上市契机。
5. 积极建立国内外“销售及服务”据点，维系顾客良好关系。
6. 力行产品保证，以提高信赖度。
7. 推动幕僚职责明朗化，贯彻人人有“产品与顾客”的观念。
8. 做好沟通与协调工作，促进全员团结与和谐。

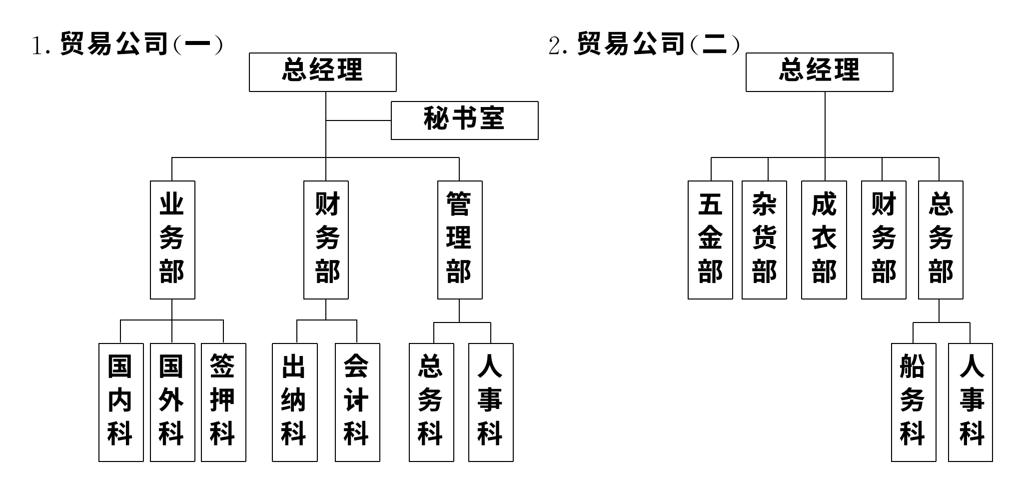
第二篇　组织管理制度

第　二　篇

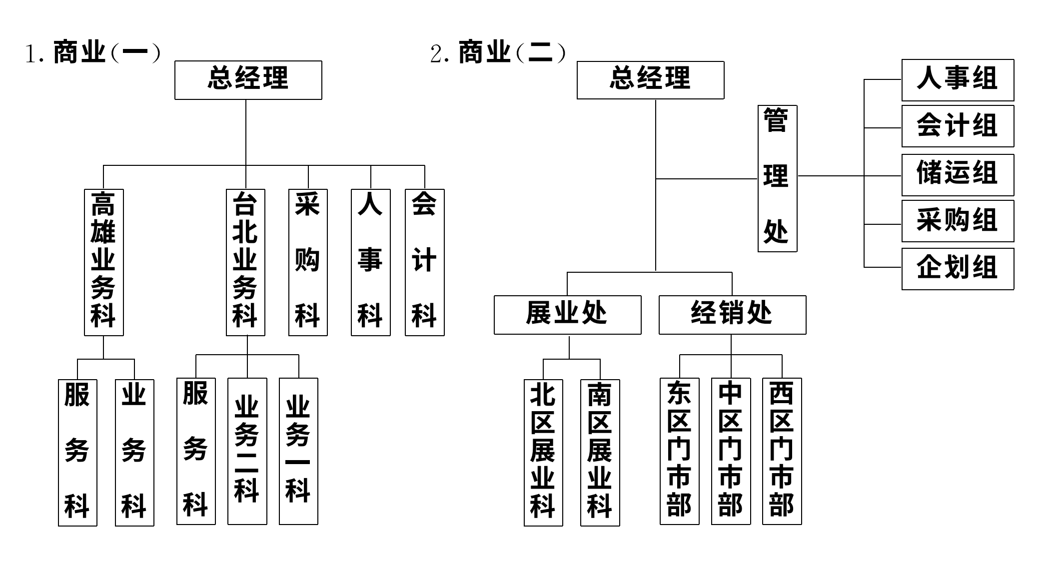
第一章　组织管理制度基础

一、企业组织结构设计

（一）贸易公司

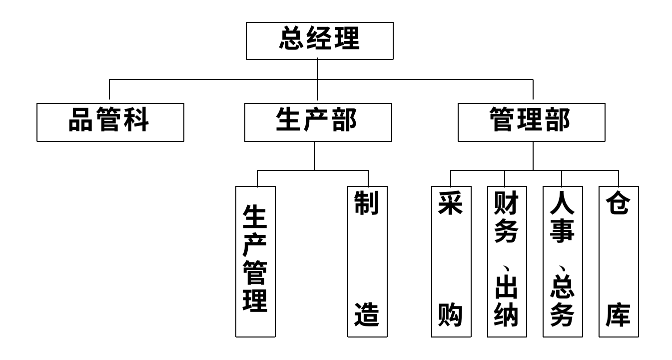


（二）商业

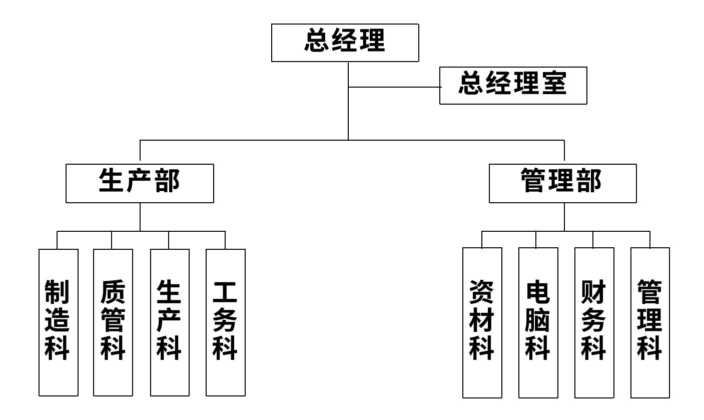


（三）制造业

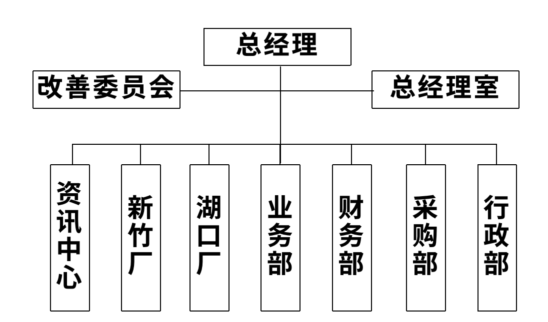
1. 小型



2. 中型



3. 大型



二、企业组织设计原则

（一）组织结构设计的原则

1．管理跨距（控制界限）：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

（1）最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是 3～15 人。

①高阶层管理跨距约 3～6 人。

②中阶层管理跨距约 5～9 人。

③低阶层管理跨距约 7～15 人。

（2）设定管理跨距的要素：

①人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。

②沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。

③职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。

④幕僚运用：利用幕僚机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。

⑤追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。

⑥组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。

⑦所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

2．专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。

（二）组织设计的重点

1．组织的目标性：使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。

2．组织的成长性：考虑公司的业绩经营与持续成长。

3．组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。

4．组织的简单性：组织的简单将有助于内部协调与人力分配。

5．组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。

6．组织的均衡性：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。

7．指挥的统一性：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉。

8．权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。

9．作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

三、企业幕僚体系运作

（一）幕僚体系的运作

幕僚组织的功能实际已在今日企业中融入了直线组织与职能组织，这是企业为适应复杂的环境，仿效军事机构的参谋作业，担当企业经营的调查、分析、计划、追踪、协调、专案改善等工作所衍生出来的综合性组织。

幕僚组织分为两种类型：

1．一般性幕僚：综合管理企业的经营、企划、检核、改善职能。其名称包括总管理处、总经理室、经理室、厂务室、秘书室、企划室、稽核室等。

2．专业性幕僚：具备专业功能所执行的幕僚作业。例如人事部、财务部、资讯部、法律部、资材部、研究开发部、质量管理室、运输部等。

（二）直线与幕僚的关系

1．直线与幕僚组织的区别

（1）直线组织是企业中直接从事生产或达成经营目标的单位。其权力的行使是通过由最高管理阶层至最低管理阶层的单一命令指挥系统连结而成的组织形态。

（2）幕僚组织在企业中协助直线组织达成经营目标，担任企业经营问题的研究、计划、建议、解释、教育、说明、稽核、分析、检查、追踪、专案改善、调查等工作。

2．直线与幕僚组织的关系

（1）在企业组织的实际运作上，直线与幕僚组织并不易理清界线，因为直线组织中有幕僚存在，幕僚组织内部亦有直线系统。

（2）一般而言，幕僚形同秘书职能，由担任专业知识人员所组成的参谋组织，对其他单位并无行使命令权力，但一般幕僚或专业幕僚所拥有的权力，往往不局限于参谋作业，而尚有指示与执行权力，如人事科不仅负责拟订人事规则，也实际担任执行的职责。

3．直线与幕僚组织的协调

（1）直线组织对企业的生产、销售做直接而有效的贡献，幕僚组织在复杂的竞争环境中对企业经营运筹帷幄，两者职能不同，但对企业的贡献则不分轩轾。企业最高管理阶层应了解并尊重组织机能，避免权责混淆或偏重于直线或幕僚，造成人员间心理不平衡，影响工作效率与内部团结。

（2）企业成员均应了解组织关系与本身的职能，直线主管于其权力范围内可作决策与指挥，于整体运作上也应通过各相关单位或幕僚的会签与领导者的核准，方能发布实施。幕僚组织建议如获准实施，也应以上级主管名义行事，而不可以径行命令。

（3）建立完善的组织体系与制度设计，划分各单位甚至个人的工作职责与权限，使公司成员在明确的范畴内运作。对于无法划分部门或关连性作业，可指定层级较高的主管专门负责，组织专案小组、委员会或由上级主管指导主办单位。

四、企业人员编制设定方法

（一）人员编制的设定方法

人员类别	所属单位人员区分	人员设定参考资料	备　注
主管人员	全公司各单位组长级（含）以上人员	1．组织表　2．管理跨距 3．工作职责　4．公司经营方针 5．工作计划目标 6．管理地区分布	㊟依组织编制设定主管人数

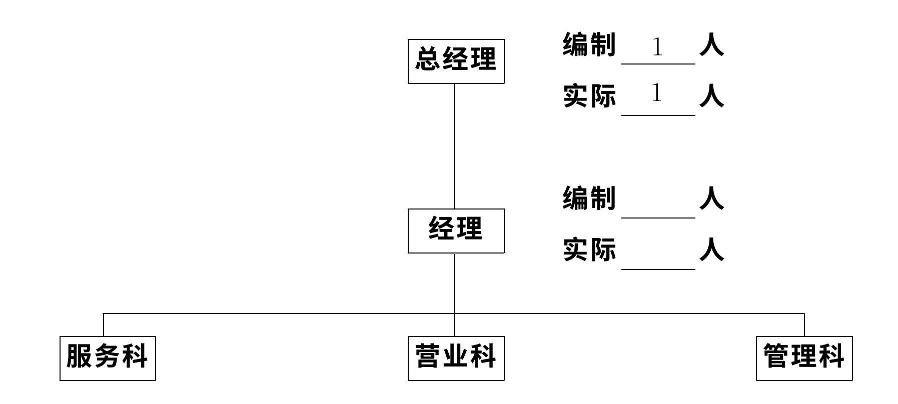
非主管人员（一般人员）	幕僚人员	秘书室、企划室、检查室、电脑室、总务部、财务部、协理室。 (营)成品科、管理科、征信科、经理室、营养所（业务代表除外） (服)管理科、零件科、经理室、服务站（修护人员除外） (制)厂长室、厂务科、安卫科、成本科、仓库科、生产科、质量管理科、设计科、生产技术科		1. 公司经营方针 2. 工作计划目标 3. 工作职责 4. 业务关联地区	(例)以检查业务内容及处理时间方式设定人数，处理时间需考虑宽放率 (例)以工作抽查方式统计平均工作量
	直接人员	生产工厂（制造厂）	现场生产人员	1. 生产目标　2. 标准工时 3. 生产效率　4. 操作人机配置 5. 工作职责　6. 工作计划目标	(例)人数 $=\frac{\text{工时}\times\text{产量}}{8hr}$ （其中工时已考虑宽放率）
		营业部	营业人员（业务代表）	1. 营业目标　2. 营业效率 3. 工作职责　4. 工作计划目标 5. 营业地区	(例) 人数 $=\frac{\text{目标量（台/日）}}{\text{营业效率（台/人—日）}}$
		服务部	服务人员（修护人员）	1. 服务目标　2. 服务效率 3. 工作职责　4. 工作计划目标 5. 人员设备配置　6. 服务地区	(例) 人数 $=\frac{\text{目标量（台/日）}}{\text{服务效率（台/人—日）}}$

（二）人员编制设定标准范例

1. 本公司设总经理一人，副总经理____人，经理____人，副经理____人，各厂设置厂长____人，副厂长____人，各科设科长____人，各组设组长____人，副组长____人。
2. 按机械设备数量配置操作人员，每人操作____台。
3. 按机械设备数量配置保养人员，每人保养____台。
4. 按全年采购金额配置采购人员，每人每年采购____万元。
5. 按全年采购件数配置采购人员，每人每年处理____件。
6. 依全年收支金额配置出纳人员，年收支在____万元以下设____人，____万元以上设____人。
7. 依全年打字件数及收发文件数配置文书人员，每人每年打字____件，收发文____件。
8. 值班人数设定 $=\frac{\text{每一工作所需时间}}{\text{处理工作所需人数}\times\text{每人工作时间}}$

（三）人员编制设定有关书表

1. 组织人员编制表



职　位	编制	实际	差异
科　长	人	人	人
副科长	人	人	人
专　员	人	人	人
技术员	人	人	人
助　理	人	人	人

职　位	编制	实际	差异
科　长	人	人	人
副科长	人	人	人
专　员	人	人	人
业务员	人	人	人
助　理	人	人	人

职　位	编制	实际	差异
科　长	人	人	人
副科长	人	人	人
专　员	人	人	人
助　理	人	人	人

2. 职位编制表

职位/部门	主管人员					技术人员					管理人员						合计
	经理	副经理	科长	组长	小计	总工程师	副工程师	助理工程师	技术员	小计	管理师	副管理师	助理管理师	办事员	助理	小计	
合　计																	

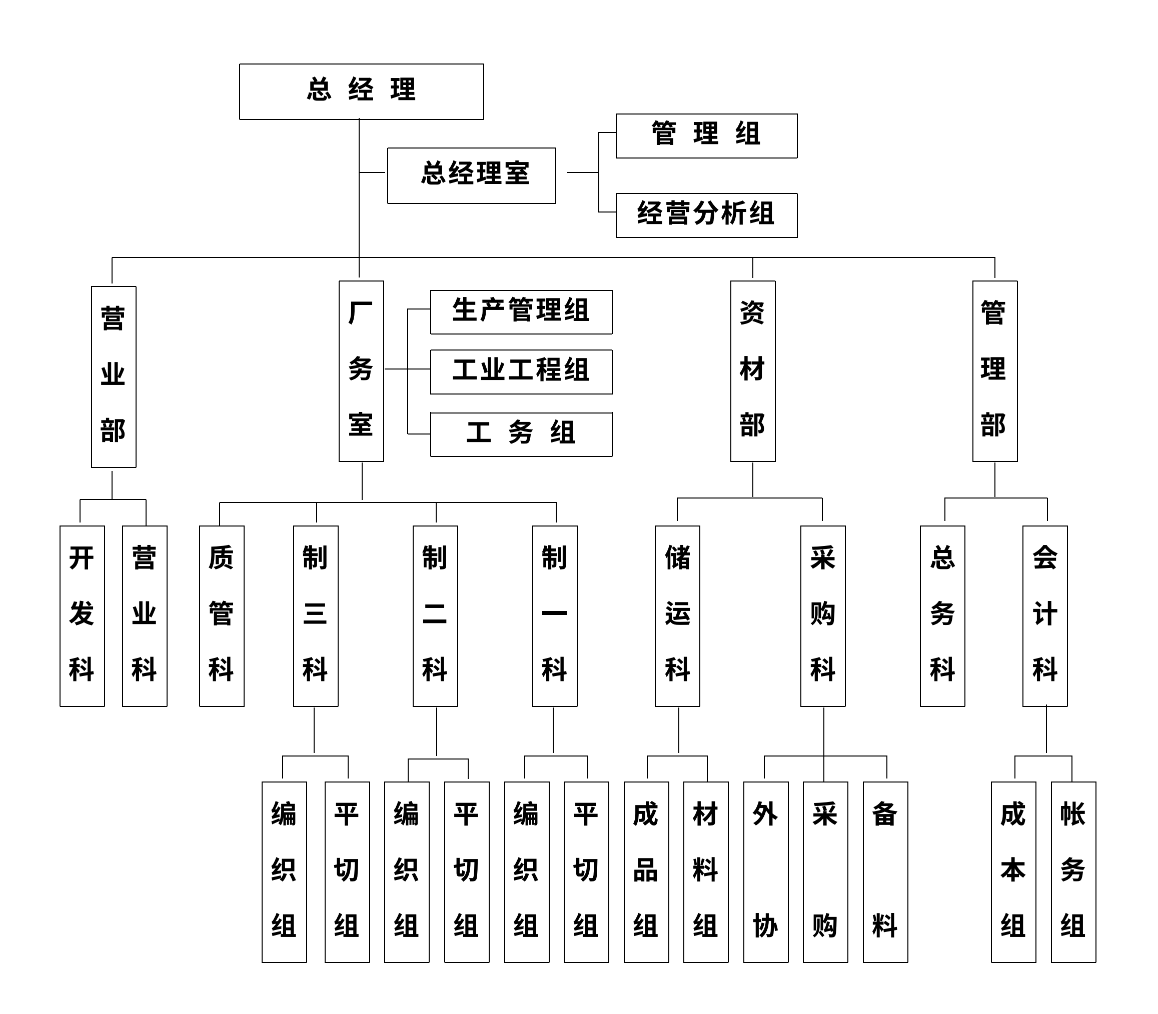
3. 部门人员编制表

组别/工作/职别	单板组			合板组				木芯组		工务组		合计
	刨片	干燥	中板	胶合	整修	检验	包装	制材	木芯	电务	机务	
组　长												
一级技工												
二级技工												
三级技工												
合　计												

第二章　工作职责与工作说明书

一、工作职责设计典范

（一）组织机构设计



（二）工作职责设计（部门别）

项　　目	总经理室管理组
1. 产销计划设立修订及产销绩效统计分析。 2. 全公司组织系统及单位工作职责、编制人数的规划、研讨、修订。 3. 下列各项管理制度的建立、推行与修订。 （1）生产管理、质量管理、设备管理制度。 （2）技术管理、开发管理制度。 （3）物资管理制度。 （4）会计账务、成本管理制度。 （5）人事、总务管理制度。 （6）其他有关管理制度。 4. 管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善。 5. 管理有关呈核、呈报案件的分析、审核。 6. 全公司教育训练计划的汇总与推行。 7. 大专以上程度人员及干部级以上人员的招募、甄选、训练计划的拟订。 8. 厂部间有关事项的协调。 9. 材料编号、成品编号的设（修）订。	

项　　目	总经理室经营分析组
1. 标准成本设立修订及单元成本分析与推行。 2. 经营资料分析、异常反应及改善方案的提供。 3. 预算编制协助建立及管理。 4. 专案性成本及产品利益分析。 5. 投资计划方案的审核、编制及执行、追踪。 6. 新产品的成本预估及售价拟订。	

项　　目	会计科账务组
1. 收入有关单据审核及账务处理。 2. 各项费用支付审核及账务处理。 3. 应收账款账务处理。 4. 总分类账、日记账等账簿处理。 5. 财务报表及会计科目明细表。 6. 统一发票自动报缴作业。 7. 营利事业所得税核算及申报作业。 8. 营、印税冲退作业及事务处理。 9. 资金预算作业。 10. 财务盘点作业。 11. 固定资产管理账务处理。 12. 会计意见反应及督促。 13. 税务及税法研究。	

项　　目	会计科成本组
1. 原物料进出账务及成本处理。 2. 外协加工料进出账务处理及成本计算。 3. 各产品别成本计算及损益决算。 4. 预估成本协助作业及差异分析。 5. 经营报告资料编制。 6. 单元成本、标准成本协助建立。 7. 效率奖金核算。 8. 年度预算资料汇总。	

项　　目	总　务　科
1. 员工考勤管理及计薪作业。 2. 作业员招募。 3. 办理人员任免、续薪、迁调、奖惩、离职等各项业务。 4. 办理劳保业务。 5. 出入厂管理、警卫、勤务、厂区安全维护、异常事项反应以及车辆管理。 6. 办理员工各项福利事项。 7. 厂区环境清洁及维护。 8. 办理厂区零星修缮。 9. 文书收发、处理,档案管理。 10. 厂区值日(夜)人员排定执行。 11. 涉外事件及公共关系处理。 12. 员工教育训练协办。 13. 办理厂区营缮工程。 14. 现金收支作业。 15. 公司财产、担保品、权状等文件处理与保管。 16. 各项合同书的保管。 17. 公司印信的保管。 18. 下脚品处理、标售。	

项　　目	厂务室生产管理组
1. 生产计划的设立与修订。 2. 订单的审核、登记及分发。 3. 订单交货期核定及异常反应。 4. 生产负荷统计及产能平衡调度。 5. 生产工厂人员的调度及团体公休的审核。 6. 生产进度安排及控制(含样品制作进度)。 7. 用料管理及异常的追踪、改善。 8. 交货期异常反应及处理。 9. 产销、交货期、质量等有关事项协调。	

项　　目	厂务室工业工程组
1. 各项产品标准工时的设立与修订(含样品制作)。 2. 各项操作规范的制定(含样品制作)。 3. 工作方法的改善与简化策划与推行。 4. 各科年度预算编制及全厂汇编。 5. 制造异常反应处理及追踪。 6. 生产绩效奖金基准的设立与修订。 7. 生产日报表编制及重大异常案件交办、改善追踪。 8. 每月生产绩效检查资料编制及交办改善事项的追踪、提报。 9. 生产绩效奖金统计及比较。 10. 样品、原物料、标准用量计算。 11. 订单产品标准用量的设(修)订。	

项　　目	厂务室工务组
1. 定期保养计划的拟订与执行。 2. 机械设备故障修护。 3. 电器设备故障修护。 4. 设备外协修护办理。 5. 公用动力、电力设施的保养维护。 6. 工具的使用与保管。 7. 保养异常的反应及处理。 8. 设备资料卡设定。 9. 新设备安装协助。 10. 模具设计。 11. 模具制作及管理。 12. 模具管理。 13. 各种模具修护。	

项　　目	厂务室质量管理科
1. 原物料入厂质量检验的执行及异常的反应与处理。 2. 制程中间质量检查及记录。 3. 成品检查及记录。 4. 成品各项功能性测验。 5. 检验器具的使用及保管。 6. 质量异常处理及追踪。 7. 客诉质量异常的会同处理。 8. 各项质量有关工作协调。 9. 执行质量管理的各种活动。 10. 质量不良原因分析、提报。 11. 外协质量检验。	

项　　目	营业部营业科
1. 营业目标的拟订及达成情况的提报。 2. 特价的申请。 3. 报价及受订处理。 4. 市场资料调查与反应。 5. 客户资料的建立与运用。 6. 新客户的开发。 7. 制造通知的开立。 8. 外销信用状的收受检核及保管。 9. 收账及账款异常的处理。 10. 船期与联络，货柜车的调度。 11. 签押事务处理。 12. 交货期及签押进度管理。 13. 退税证件回收管理。 14. 文书（函授）收发、处理、归档及督促。 15. 客诉反应及协助处理。 16. 样品的申请与督促。 17. 新产品资料提报。 18. 运费、报关费、佣金的初审及申请。	

项　　目	营业部开发科
1. 现有产品在设计上的研究与改良。 2. 客户原样蓝图的研究与保管。 3. 样品进度的控制。 4. 新产品的开发设计。 5. 新产品使用说明书的设计。 6. 新素材资料收集、分析及检查。	

项　　目	资材部采购科
备料： 1. 请购方式与存量基准的设定。 2. 生产用料统计及预估。 3. 生产用料请购与余料转用。 4. 进料异常与生产、采购协调处理。 采购： 1. 建立供应厂商与价格记录。 2. 采购方式设定及市场行情调查。 3. 询价、比价、议价、订购作业。 4. 交料进度控制与逾交督促。 5. 进料质量、数量异常处理。 6. 内、外销差价及退税资料提供。 7. 付款整理、审查。 外协： 1. 外协厂商开发与签约。 2. 建立外协厂商与工缴记录。 3. 外协产量、交货期、尾期控制。 4. 外协用料出厂管理及补料处理。 5. 外协品质量异常处理。 6. 外协用料与工缴结算。	

项　　目	资材部储运科
材料组： 1. 进厂材料及外协品点收及不合格品退回。 2. 材料发放批号管理、余料提报。 3. 材料保管及个人使用的工具管理与账务处理。 4. 库位规划与整理，安全维护。 5. 滞料及有价值废品库存提报。 6. 库存盘点与账务核对。 7. 提供有关库存动态资料。 成品组： 1. 成品缴库点收核对。 2. 成品出库交运处理。 3. 成品保管及账务处理。 4. 成品库位规划、整理与安全维护。 5. 库存盘点与账、物核对。 6. 滞存品库存提报。 7. 提供有关成品库存资料。	

项　　目	制一科平切组
1. 各项木条制作。 2. 人员工作分配及考核。 3. 制造异常处理及提报。 4. 机器设备使用、保管及润滑油添加。 5. 机器故障请修及修护签认。 6. 操作标准的执行及异常反应。 7. 专案改善案的执行及提报。 8. 制程在制品堆放管理。 9. 余废料过磅、记录及缴库。 10. 制程生产数量、工时记录及提报。	

项　　目	制一科编织组
1. 各项木质窗帘织造。 2. 各项木质窗帘成品装配与包装。 3. 制造异常处理及提报。 4. 机器设备使用、保管及润滑。 5. 机器故障请修及修护签认。 6. 操作标准执行及异常反应。 7. 专案改善案执行及提报。 8. 制程在制品堆放管理。 9. 余废料过磅、记录及缴库。 10. 制程生产数量、工时记录及提报。	

项　　目	制二科、制三科
制二科—除塑胶窗帘制造外，余同制一科平切组 3～10 项。 制三科—除木质、塑胶百叶窗制造外，余同制一科平切组第 3～10 项。	

二、工作说明书

（一）工作说明书（空白表）

单　　位	1	职称（位）	2	轮班次数	3
姓　　名	4				
主要工作（简要概述）5					

项　目	工作内容（如为偶发性请在“项目”栏填几天发生一次）	所需工作时间（分）实　际	所需工作时间（分）标　准	占上班%
6	7	8	9	10
合　计　（如不敷填写，请自行加页）				

评价因素			因素内容
知能		应用知识	11
知能	技能	操作设备	12
知能	技能	使用工具	13
知能	技能	创造力	14 □需要□不需要（请在方格内打“√”）
知能	技能	应变能力	15 □极需要□需要□稍需要□不需要
知能		经验	16
责任	安全	警觉程度	17
责任	安全	伤害程度	18
责任	财务与业务	财产设备	19　　接触金额：　　元
责任	财务与业务	物（资）料制品	20
责任	财务与业务	与本（其他）部门人员接触	21
责任	监管	监督责任	22
责任	监管	所受监督	23

评价因素			因素内容
体能	脑力		24 □极需要□需要□不需要
体能	体力	用力	25 □极需要□需要□不需要
体能	体力	工作姿态	26
工作环境	工作场所		27
工作环境	环境		28
工作环境	危险性		29
其他			30

职务应具基本资格			
职　称		个　性	
性　别		体　格	身高：　体重：　视力：
年龄限制		语　言	
最佳学历	执照：	领导能力	
应具经历（经验）		其　他	

（二）工作说明书（填写范例）

单　　位	1 成品科仓储股	职称（位）	2 助理工报表	轮班次数	3
姓　　名	4 戴　美　云				
主要工作（简要概述）5 成品科各项报表的计算、整理					

项　目	工作内容（如为偶发性请在“项目”栏填几天发生一次）	所需工作时间（分）实　际	所需工作时间（分）标　准	占上班%
6（1）	7 成品库存报表填写（一式四张）。	8	9	10
（2）	成品账册登记（共 12 册）。			
（3）	开立出库单（送货单）转拨单。			
（4）	开立运输凭单（一式四张）。			
（5）	卷筒重量明细表的复算。			
（6）	每日发货数量统计。			
（7）	成品库存统计。			
（8）	发货联络协助及发货数量查对（仓储股股长到现场时代理）。			
（9）	其他临时性指派工作。			
十二天发生一次	整理运输凭单寄公司资材部运输组。			
一个月发生一次	成品月报表统计（分列 1 号机、2 号机、涂布机、原纸、包装纸）与财务部核对。			
合　计（如不敷填写，请自行加页）				

评价因素			因素内容
知能	应用知识		11 珠算，算术，资料处理，商用簿记。
知能	技能	操作设备	12 没有
知能	技能	使用工具	13 算盘，尺，笔，计算机，复写纸。
知能	技能	创造力	14 □需要□不需要（请在方格内打“√”）
知能	技能	应变能力	15 □极需要□需要□稍需要□不需要
知能	经验		16 需要一个月左右的报表处理训练及成品规格、名称的认识。
责任	安全	警觉程度	17 需要
责任	安全	伤害程度	18 没有
责任	财务与业务	财产设备	19 对于文具要妥善保管及成品出入账要正确记载。接触金额：　元
责任	财务与业务	物（资）料制品	20 机密统计报表及成品存货记数账要上锁保管。
责任	财务与业务	与本（其他）部门人员接触	21 发货工、总公司财务部、整理工场报表工、铜版机报表工
责任	监管	监督责任	22 自行负责
责任	监管	所受监督	23 仓储股股长

评价因素			因素内容
体能	脑力		24 □极需要□需要□不需要
体能	体力	用力	25 □极需要□需要□不需要
体能	体力	工作姿态	26 坐，立行。
工作环境	工作场所		27 总办公室、成品仓库、整理工场、铜版工场
工作环境	环境		28 稍闷热。
工作环境	危险性		29 无
其他			30

职务应具基本资格			
职　　称	仓储股、助理工报表	个　　性	内性较佳且须心细，本性诚实及富责任感。
性　　别	女性较佳	体　　格	身高：不限，体重：不限，视力：不限
年龄限制	18 岁以上	语　　言	国语、台语
最佳学历	高商会统科毕业。执照：珠算三级以上	领导能力	不需要
应具经历（经验）	须职前训练。	其　　他	

（三）工作说明书填写说明

本表请工作人员填写或由上一级人员代为填写，呈所属主管逐级审定后转送人事单位。表列各栏填写方法如下：

Ⅰ　工作内容部分

1. 单位：请写工作所属机构（至最小服务单位）。

例如：打浆工场打浆股。

2. 职称（位）：请按照现有编制职称填写。

例如：一号机领班兼磨浆。

3. 轮班次数：以正常情况下，工作是采用一班制、两班制或三班制，在本栏中请写“一”、“二”或“三”。

4. 姓名：请写工作人员姓名。凡职称相同且工作内容相同者，可共填此表一份，倘若人数过多，请加附姓名清单。

5. 主要工作：请用简洁词句，说明工作中的主要作业或任务。

例如：一号机领班（打浆）请写“负责纸浆研磨和轮班生产带班”。

6.7. 项目、工作内容：请将职务上的责任工作分成各种作业程序，用阿拉伯数字1、2、3……填进“项目”栏内，然后在“工作内容”栏里说明作业情况，如果非每日例行性，而是偶发性则“项目”栏内改写“几天发生一次”，如果职务经细分过多，不敷填写，请再行索表继续填写。

8.9.10. 空栏：请所属主管会同评价人员分析后填写。

Ⅱ　评价因素部分

知能部分

11. 应用知识：指执行工作必须具备的基本知识（例如中外文、簿记、电脑概念、化学等）及专业知识（例如绘图、专业计算）足以表示相当教育程度者。

例如：机电修保股报表作业员“算术加减乘除、中文公文写作”，打浆配药领班“化学组成百分比换算”，药物识别“简易英文阅读”。

12. 操作设备：指执行工作，必须操作的设备。

例如：打浆股领班“操作磨浆和双盘机”。

13. 使用工具：指操作设备必须使用的工具。

例如：铜版工场统计作业员“尺、笔、算盘、计算机”。

14. 创造力：指执行工作是否需要创造力，请以“需要”或“不需要”来说明。

例如：配药“不需要”创造力，而设计人员或各单位主管为求技术突破、管理革新“需要”创造力。

15. 应变能力：如果操作临时故障或发生意外事件，是否需要应变能力，分四级“极需要”、“需要”、“稍需要”、“不需要”。

16. 经验：指执行工作所需具备合乎作业标准或超越作业标准的技艺，请写明此种技艺的名称及获得此种经验所需经过的实际年数。

例如：打浆股技术员因需要协助散浆手解决操作问题，请写“为促使打浆工作顺利推展，应有散浆和磨浆各两年以上工作经验”。

责任部分

17. 警觉程度：指执行工作中为避免伤害他人应该谨慎加以防范的范围。

例如：“送电时请注意高压线路有无人员触及”，“启动机器时，请注意滚轮旁有无人员”。

18. 伤害程度：指执行工作因不慎，以致伤害自己或他人的程度（指可能情况）如“断手”、“死亡”、“烫伤”……等。

19. 财产设备：指执行工作所使用的设备、工具、金钱、有价证券……等的保养维护任务。

例如：“加油”、“擦试”、“上锁存档”……等，并请估计这些财产设备的金额。

20. 物（资）料制品：指工作所生产的产品或缮写的资料所应担负的维护责任，例如：“加油”、“擦拭”、“防

止污点”、“上锁存档”……等。

21．与本（其他）部门人员接触：因必须接触的人员或单位的名称或外面机关的名称。

22．监督责任：请写监督的内容和监督的人员。

例如：一号机打浆股股长请写“散浆、磨浆等九人”，如无属下人员请写“自行负责。”

23．所受监督：指执行工作所受监督的程度或方法及直接负责的主管。

体能部分

24．脑力：指执行工作中，是否需要脑力思考方能推展工作，例如：科长以上干部偏重思考，请以“极需要”、“需要”、“不需要”三等级来区分。

25．用力：指执行工作需要施力者，例如：包装人员，请以“极需要”“需要”“不需要”三等级来区分。

26．工作姿态：请以“坐”、“立”、“攀登”、“踢踏”、“爬”、“跑”、“弯腰”、“仰卧”、“蹲”……等充分表示所用的姿态，不限填一项。

工作环境

27．工作场所：执行工作时所活动的地区。

例如：总务人事管理员请写“总办公室”，守卫请写“守卫室及全厂各场区”。

28．环境：指工作地点的环境。例如：“潮湿”、“高温”、“噪音”、“异味”、“舒适”……等。

29．危险性：指工作环境具有何种危险性，例如“化学毒性”、“高压电击”、“掉入浆槽淹溺”……等。

30．其他：指执行工作有特殊性，须再特别说明此栏。

Ⅲ　职务资格部分

请各单位股长级主管填写，再送各单位主任或科长级人员同厂内高阶管理人员共同评核决定。

第三章　权责区分办法

一、授权的原则与方法

(一)授权

由于组织及业务量的庞大,以及成本及培训人员等考虑,主管应将次要权责依序下授,方可提高与扩大其工作层次。否则经理做科长的事,科长做组长的事,组长做组员的事,这样不但增加主管不必要的工作量,还易养成部属依赖性,甚至造成有志者离职。因此适当的授权是主管人员最重要且艰难的技巧与能力。

授权不仅涉及管理者本身的学识、个性、经验、观念等主观因素,而且领导人员需具有宽大的心胸来让部属自行决定某些事情,容许员工犯错,欣赏员工的长处,期待他人工作成果,不计短期利益,此外还需要有授权制度与规定,以明权责。

(二)授权的原则

1. 何项工作必须亲自处理或决定。
2. 何项工作或权限范围可授予部门主管处理或决定。
3. 何项工作可由属员自行决定而无需回报。
4. 何项工作可由属员自行决定而需有完善报告。

(三)授权的方法

1. 何人做此工作能做的与我一样好或更好。
2. 何人能决定此事而我亦放心。
3. 何人做此工作而时间较有利。
4. 何人做此工作而费用较经济。
5. 日常性或例行性工作可交由属员去做。
6. 何人的权责可自行决定此事。
7. 涉外工作可亲自处理,内部工作可交干部处理。
8. 交给新进人员或欲培养的人员处理。
9. 利用内部牵制作用,由部属决定某些事。

二、核决权限表

类别	项目		核决权限	核决者	说明
资材类	一、内购原物料		10,000元以下 10,001元以上	采购主管 总经理	
	二、外购原物料		不论金额大小	总经理	
	三、统购原物料	统购价格制定	不论金额大小	总经理	
		订购		采购主管	
工程类	新建、扩建、改建、修复、工程计划及验收付款		5,000元以下 5,001～20,000元 20,001元以上	厂长 经理 总经理	
费用类及付款凭证	一、水电费、劳保费、营业税、货物税、房屋税、地价税、燃料税、牌照税、关税		不论金额大小	经理	
	二、借款利息、结汇手续费、进口业务费、退税业务费、汇费、签证费、电话费、电报费		5,000元以下 5,001元以上	经理 总经理	
	三、文具印刷、车辆费用、书报杂志、交际费、招募、公告登报、误餐费、教育训练费、员工贺奠仪、医疗给付		1,000元以下 1,001～3,000元 3,001元以上	厂长 经理 总经理	
	四、国内出差旅费		1,000元以下 1,001～3,000元 3,001元以上	厂长 经理 总经理	
	五、国外出差旅费		不论金额大小	总经理	须附"出国报告书"
	六、商品广告费、捐赠、研究费、执行业务报酬、诉讼费、体育经费、各项罚款补缴		5,000元以下 5,001元以上	经理 总经理	
	七、各项财产投保保险费		10,000元以下 10,001元以上	经理 总经理	
	八、进出口运费、保险费		5,000元以下 5,001元以上	经理 总经理	
	九、其他开支		1,000元以下 1,001～3,000元 3,001元以上	厂长 经理 总经理	

类别	项　目	核决权限	核决者	说　明
暂借款类	一、结汇款、偿还外币借款本金及利息、关税、签证费	10,000 元以下 10,001 元以上	经　理 总经理	一、先付后审。 二、付款支票需抬头划线。
	二、业务费、海空运费、水费、电费、电话、电报费、劳保费、营业税、货物税、房屋税、地价税、燃料税、牌照税、关税	10,000 元以下 10,001 元以上	经　理 总经理	一、先审后付。 二、适用缴款当天无法收回收据报销者。
	三、出国旅费	不论金额大小	总经理	
	四、除上列各项外的费用借款	10,000 元以下 10,001 元以上	经　理 总经理	
	五、暂借款报销	依各项性质的核决权限办理		
代工	外协(受托)的申请、价格、签约	50,000 元以下 50,001 元以上	经　理 总经理	

三、职务权限表

（一）总务类

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
总务	1. 公文、文件收发、处理	总	□	△	⊙						会有关单位
	2. 文件打字、油印寄送	总	□	⊙							
	3. 文具用品请购	总	□	△	⊙						会有关单位
	4. 文具用品分发、存量管理	总	□	⊙							会有关单位
	5. 财产管理建档	总	□	△	⊙						
	6. 财产年度盘点计划	总	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	7. 厂房营缮工程规划	总	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	8. 公共关系事务处理	总	□	△	△	△	⊙				
	9. 电话总机管理	总	□	⊙							
	10. 总务事务流程拟订	总	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	11. 公务车管理调派	总	□	△	△	△	⊙				
	12. 安全装备的申请及发放	总	□	△	△	△	⊙				
	13. 清洁用品申请发放	总	□	△	⊙						

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
采购	1. 采购制度建立	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 采购金额权限										
	2—1 采购未满 10,000 者	采	□	△	△	⊙					会有关单位
	2—2 采购未满 50,000 者	采	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	2—3 采购未满 100,000 者	采	□	△	△	△	△	⊙			会有关单位
	2—4 采购 100,000 以上者	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3. 采购情报资料收集	采	□	△	⊙						
	4. 新厂商开发	采	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	5. 国外采购业务	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	6. 采购发包业务	采	□	△	△	△	⊙				

符号说明:“□”拟案经办单位　“△”审核　“⊙”核定

(二)人事类

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
人事业务	1. 制定人事管理制度	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 人员招募业务	人	□	△	⊙						会有关单位
	3. 人员报到业务	人	□	△	⊙						会有关单位
	4. 人员调离职手续	人	□	△	⊙						会有关单位
	5. 人事资料建立及保管	人	□	⊙							
	6. 员工打卡管理	人	□	⊙							
	7. 出勤统计	人	□	△	⊙						
	8. 员工差假登记	人	□	⊙							
	9. 劳保业务处理	人	□	⊙							
	10. 薪资合计(含奖金)	人	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	11. 人员计划编制	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	12. 年度考绩业务	人	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	13. 升迁考试业务	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	14. 员工奖惩业务	人	□	⊙							会有关单位
	15. 各项保险业务	人	□	△	⊙						会有关单位

区分	业务内容	经办单位	权				限				备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
教育训练	1. 制定教育训练方针	教	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 新进人员教育训练	教	□	△	⊙						会有关单位
	3. 在职人员专业训练										会有关单位
	3—1 经理级	教	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3—2 科长级	教	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	3—3 组长级	教	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	3—4 一般人员	教	□	△	△	⊙					会有关单位
	4. 评核训练成果	教	□	△	△	△	⊙				会有关单位
人事任免奖惩	1. 人事任免权限										
	1—1 一般基层人员	各科	□	△	⊙						
	1—2 组长级人员	各科		□	△	△	⊙				
	1—3 科长级人员	各科			□	△	△	⊙			
	1—4 经理级人员	各科				□	△	△	△	⊙	
	2. 资遣、辞职核决权限										
	2—1 一般基层人员	人	□	△	△	△	⊙				
	2—2 组长级人员	人	□	△	△	△	⊙				
	2—3 科长级人员	人	□	△	△	△	△	△	⊙		
	2—4 经理级人员	人	□	△	△	△	△	△	△	⊙	
	3. 奖惩核定权限										
	3—1 一般基层人员	人	□	△	△	△	⊙				
	3—2 组长级人员	人	□	△	△	△	⊙				
	3—3 科长级人员	人	□	△	△	△	△	△	⊙		
	3—4 经理级人员	人	□	△	△	△	△	△	△	⊙	
	4. 薪资调整案	人	□	△	△	△	△	△	⊙		

符号说明："□"拟案经办单位　　"△"审核　　"⊙"核定

（三）财务会计类

区分	业务内容	经办单位	权				限				备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
财务类	1. 流动资金管理	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	2. 应收票据管理	财	□	△	△	△	⊙				
	3. 财务分析报表	财	□	△	⊙						
	4. 财务管理制度设定	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	5. 财务计划编制	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	6. 股票事务处理	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	7. 资金调度	财	□	△	△	△	⊙				
	8. 银行往来账核对	财	□	△	⊙						

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
会计类	1. 会计制度建立	会	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 会计作业规章设立	会	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	3. 会计凭证编制	会	□	△	⊙						
	4. 簿记登记	会	□	⊙							
	5. 会计报表编制	会	□	△	⊙						
	6. 会计账目核对	会	□	△	⊙						
	7. 年度决算办理	会	□	△	△	△	△	△	⊙		
	8. 会计师查核资料提供	会	□	△	⊙						
预算类	1. 预算制度设立	预	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 年度预算编制	预	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3. 各项预算编制标准拟订	预	□	△	⊙						会有关单位
	4. 预算收支控制	预	□	⊙							
	5. 每月营业收入及预算执行分析	预	□	△	⊙						
	6. 各项费用支出的审核	预	□	△	⊙						
	7. 中长期预算编制	预	□	△	△	△	△	△	⊙		
出纳类	1. 出纳业务处理规则拟订	纳	□	△	△	△	⊙				
	2. 现金收付业务	纳	□	⊙							
	3. 支票收付业务	纳	□	⊙							
	4. 本公司支票签付工作	纳	□	△	△	△	△	△	⊙		
	5. 收支报表编制	纳	□	△	⊙						

符号说明:"□"拟案经办单位　"△"审核　"⊙"核定

(四)电脑类

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	副主任	主任			总经理	董事长	
	1. 电脑化政策目标拟订	脑	□	△	△	△			⊙		
	2. 电脑系统分析	脑	□	⊙							
	3. 电脑系统程式设计	脑	□	⊙							
	4. 电脑报表设计	脑	□	△	△	⊙					
	5. 电脑常识教育训练	脑	□	△	△	⊙					
	6. 电脑资料管理	脑	□	⊙							
	7. 电脑资料印制	脑	□	⊙							
	8. 电脑设备管理维护	脑	□	⊙							

符号说明:"□"拟案经办单位　"△"审核　"⊙"核定

（五）企划管理类

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	副主任	主任			总经理	董事长	
	1. 年度经营方针拟订	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	2. 中长期经营目标拟订	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	3. 各部厂业绩评价	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	4. 各部间管理流程拟订	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	5. 各部厂业绩评分	企	□	△	△	⊙					会有关单位
	6. 各部经营成效分析	企	□	△	△	⊙					
	7. 营业目标拟订	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	8. 服务目标拟订	企	□	△	△	△			⊙		会有关单位
	9. 各项账务检查业务	稽	□	⊙							
	10. 各项事务的检查业务	稽	□	⊙							
	11. 财务账务检查业务	稽	□	⊙							
	12. 采购账务检查业务	稽	□	⊙							
	13. 营缮工程账务检查业务	稽	□	⊙							
	14. 各项检查问题点呈报	稽	□	△	△	△			⊙		会有关单位

符号说明："□"拟案经办单位　　"△"审核　　"⊙"核定

（六）生产管理类

区分	业务内容	经办单位	权限							备注
			承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	
年度生产计划	1. 年度负荷计划									
	1—1 人员计划	室	□	△	△		△	△	⊙	会有关单位
	1—2 生产设备计划	技	□	△	△	△	△	△	⊙	会有关单位
	1—3 检验设备计划	品	□	△	△	△	△	△	⊙	会有关单位
	1—4 冲模模具计划	技	□	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	1—5 工具、夹具计划	各科		□	△	△	⊙			会有关单位
	1—6 测定工作计划	品		□	△	△	⊙			会有关单位
	1—7 电力设备计划	安	□	△	△	△	△	△	⊙	会有关单位
	2. 年度材料计划									
	2—1 国外件材料计划	管	□	△	△	△	⊙			
	2—2 大宗材料计划	管	□	△	△	△	⊙			
	2—3 常备材料计划	管	□	△	△	△	⊙			
	2—4 库存材料计划	管	□	△	△	△	⊙			
	3. 年度外包计划	管	□	△	△	△	⊙			

区分	业务内容	经办单位	权限 承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	备注
中小日程计划	1. 月工程别负载计划	室	□	△	△	⊙				Copy 有关单位
	2. 月生产线别人员计划（含加班）	各科		□	△	⊙				Copy 有关单位
	3. 月别材料需求计划	管	□	△	⊙					
	4. 制造基准日程设定	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	5. 制造命令收发及交货期决定	管	□	△	⊙					
	6. 设计变更接收	管	□	△	⊙					
	7. 周生产计划	管	□	△	⊙					Copy 有关单位
	8. 日生产计划	管	□	△	⊙					Copy 有关单位
	9. 周别材料督促计划	管	□	△	⊙					Copy 有关单位
工程计划的编成	1. 人员配置设定	室	□	△	△		⊙			
	2. 机械配置设定	室	□	△	△		⊙			
	3. 标准时间设定	室	□	△	△		⊙			
	4. 预防保养计划	各科		□	△	⊙				
	5. 电检设备设计	安	□	△	△	△	⊙			
	6. 电力设备设计	安	□	△	△	△	⊙			
	7. 机械设备设计	安	□	△	△	△	⊙			
	8. 修理请求	各科	□	△	⊙					
	9. 工具、夹具设计	技	□	△	△	⊙				
	10. 模具设计	设	□	△	△	△	⊙			
	11. 图面设计	设	□	△	△	△	⊙			
	12. 加工基准资料设计	技	□	△	△	△	⊙			
	13. 图面资料保管	各科	□	△	⊙					
	14. 图面资料借用	各科	□	△	⊙					
工程进度管理	1. 全厂工号误期月（周）报	管	□	△	⊙					
	2. 生产线别工号误期月（周）报	管	□	△	⊙					
	3. 科别作业进度差异月（周）报	管	□	△	⊙					
	4. 组别作业进度差异月（周）报	管	□	△	⊙					
	5. 各工程完工后，自主检查确认	各科	□	△	⊙					
	6. 组作业进度差异日报	各科		□	⊙					
	7. 成品入库管理（入库单）	各科		□	⊙					
	8. 完工后作业单确认	各科	□	△	⊙					
	9. 月底工程进度盘点确认	各科		□	⊙					

区分	业务内容	经办单位	权				限			备注
			承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	
物料、请购、采购、验收	1. 请购单确认									
	1—1 国外请购	管	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	1—2 长期合同材料请购	管	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	1—3 大宗材料请购	管	□	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	1—4 常备材料请购	管	□	△	⊙					会有关单位
	1—5 外包请购	管	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	2. 收料									
	2—1 国外件收料	仓	□	△	⊙					
	2—2 一般物料收料	仓	□	△	⊙					
	2—3 外包加工品收料	仓	□	△	⊙					
	3. 请购采购金额权限									
	3—1 请购未满 10,000 者	各科	□	△	⊙					会有关单位
	3—2 请购未满 50,000 者	各科	□	△	△	⊙				会有关单位
	3—3 请购未满 100,000 者	各科	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	3—4 请购 100,000 以上者	各科	□	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3—5 采购未满 10,000 者	采	□	△	△	⊙				会有关单位
	3—6 采购未满 50,000 者	采	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	3—7 采购未满 100,000 者	采	□	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3—8 采购 100,000 以上者	采	□	△	△	△	△	△	⊙	会有关单位
	4. 验收单签核(品检)	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	5. 外包商能力评价	采	□	△	△	△	⊙			会有关单位
效率管理	1. 工作效率管理									
	1—1 标准效率目标设定	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	1—2 组科效率月报	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	1—3 组效率周报	各科		□	⊙					
	1—4 组效率日报	各科		□	⊙					
	2. 生产效率计算									
	2—1 生产金额	管	□	△	△	△	⊙			
	2—2 入库金额	管	□	△	△	△	⊙			
	2—3 线上在制品金额	管	□	△	△	△	⊙			
物料仓储管理	1. 物料仓储规划	仓	□	△	△	△	⊙			
	2. 物料库存账面统计	仓	□	△	△	△	⊙			
	3. 呆废料处理	仓	□	△	△	△	⊙			
	4. 物料盘点计划	成	□	△	△	△	⊙			

区分	业务内容	经办单位	权限							备注
			承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	
生产单据	1. 工号领料单签核	管	□	⊙						
	2. 超额领料单签核	管	□	△	△	⊙				
	3. 退料单签核	各科	□	△	⊙					
	4. 工具借用单签核	各科	□	△	⊙					
	5. 工具报损单签核	各科	□	△	△	⊙				
	6. 加班日报表签核									
	6—1 生产单位	各科	□	△	△	⊙				
	6—2 幕僚单位	各科	□	△	△	△	⊙			

符号说明:"□"拟案经办单位　"△"审核　"⊙"核准

（七）质量管理类

区分	业务内容	经办单位	权限							备注
			承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	
质量计划	1. 质量管理点设定	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	2. 管理图设定	品	□	△	⊙					会有关单位
	3. 质量管理制度方案及计划	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	4. 质量基准设定	品	□	△	△	⊙				会有关单位
	5. 作业基准设定	技	□	△	△	⊙				会有关单位
	6. 工程基准设定	技	□	△	△	⊙				会有关单位
	7. 收料基准设定	技	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	8. 检查基准设定	品	□	△	△	⊙				会有关单位
	9. 操作基准设定	技	□	△	△	⊙				会有关单位
	10. 作业指导书	各科	□	△	△	⊙				
质量变异处理	1. 质量变异处理办法	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	2. 不良品处理									
	2—1 修改后再用	品	□	△	△	⊙				
	2—2 作废	品	□	△	△	⊙				
	2—3 免用	品	□	△	△	△	⊙			
	3. 不良损失计算基准设定	室	□	△	△		⊙			会有关单位
质量资料管理	1. 不良率目标设定	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	2. 不良统计分析									
	2—1 质量管理周报	品	□	△	⊙					
	2—2 质量管理月报	品	□	△	△	△	⊙			
	2—3 质量管理会报	品	□	△	△	△	△	⊙		

符号说明:"□"拟案经办单位　"△"审核　"⊙"核定

（八）成本类

区分	业　务　内　容	经办单位	权限：承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	备　注
成本费用计划	1. 标准成本设定	成	□	△	△	△	⊙			
	2. 制造成本计划									
	2—1 年度直接人工成本	室	□	△	△		△	△	⊙	
	2—2 年度制造费用	各科	□	△	△	△	⊙			
	2—3 年度材料成本	管	□	△	△	△	⊙			
	3. 工资率、费用率设定	成	□	△	⊙					
	4. 材料取料基准设定	技	□	△	△	△	⊙			
	5. 标准用量设定	室	□	△	△		⊙			
	6. 制造成本控制									
	6—1 工时差异月报表	成	□	△	⊙					
	6—2 费用差异月报表	成	□	△	⊙					
	6—3 材料差异月报表	成	□	△	⊙					
	6—4 采购单价差异月报表	成	□	△	⊙					
	7. 材料库存量月报	成	□	△	⊙					
	8. 成本结转及传票开立	成	□	△	⊙					
	9. 周转金统计	成	□	△	⊙					
	10. 采购验收传票	成	□	△	⊙					
	11. 对账报告	成	□	△	⊙					
	12. 废料边料出售收入传票	成	□	△	⊙					
	13. 盘点报告	成	□	△	△	△	⊙			
	14. 对外申报资料提供	成	□		△		⊙			
	15. 薪资计算及发放	成	□		△		⊙			
	16. 生产附加价值报告	成	□		△		⊙			

符号说明："□"拟案经办单位　"△"审核　"⊙"核定

（九）新产品开发类

区分	业务内容	经办单位	权限：承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	备注
新产品试制	1. 设计图面绘制	设	□	△	△	△	⊙			
	2. 专案负责人选派	技	□	△	△	△	△	⊙		
	3. 专案小组人员选派	技	□	△	△	△	⊙			
	4. 新产品说明会召开	设	□		⊙					
	5. 新产品图面检查	设	□	△	△	⊙				
	6. 制造 FLOW CHART 决定	设	□	△	△	⊙				
	7. 自制外包决定	技	□	△	△	△	⊙			
	8. 生产计划（PERT）作成	管	□	△	△	△	⊙			
	9. 生产质量计划资料制定（依质量管理类内容）									
	10. 生产工程计划编成（依生产管理类内容）									
	11. 材料物料外包品采购	采	□	△	△	△	⊙			
	12. 外包品入厂检查	品	□	△	△	△	⊙			
	13. 派工单派工	管	□	△	⊙					
	14. 自主检查表检核	各科	□	△	⊙					
	15. 试制资料综合报告	技	□	△	⊙					
	16. 工程中问题点解决	技	□	△	△	△	⊙			

符号说明：“□”拟案经办单位　“△”审核　“⊙”核定

（十）其他类

区分	业务内容	经办单位	权限：承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理	备注
其他总务、安全卫生类	1. 部厂经营计划	室	□	△	△		⊙			
	2. 教育训练计划推行	厂	□	△	△	△	⊙			
	3. 实习生训练计划推行	厂	□	△	△	△	⊙			
	4. 实习生每月实习成绩考核	各科		□	⊙					
	5. 来宾参观访问									
	5—1 客户参观有业务员陪同者	各科	□	△	⊙					
	5—2 由总务部接收参观者	厂	□	△	⊙					
	5—3 一般来宾参观	厂	□	△	⊙					
	6. 出门证签核	各科	□	△	⊙					
	7. 文具领用卡签核	各科	□		⊙					
	8. 安全卫生管理规定	安	□	△	△	△	⊙			
	9. 工业安全卫生委员会会议记录	安	□	△	△	△	⊙			
	10. 工作伤害统计月报表	安	□	△	△	△	⊙			
	11. 意外事故调查表	各科	□	△	△	⊙				
	12. 员工提案制度设定	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	13. 员工提案处理	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	14. 员工提案绩效统计	品	□	△	△	△	⊙			会有关单位
	15. 事务流程制定	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	16. 传票、表格设计	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	17. 对外工业关系资料发送	厂	□	△	△	△	△	⊙		
	18. 对外行文	厂	□	△	△	△	⊙			
	19. 对内公告文	厂	□	△	△	△	⊙			
	20. 员工福利措施	厂	□	△	△	△	⊙			
	21. 消防及防护教育演练计划	安	□	△	△	△	⊙			
	22. 值勤人员轮值表编排	厂	□	△	⊙					
	23. 下脚边料出售议价	厂	□	△	△	△	⊙			
	24. 下脚边料出售合同	厂	□	△	⊙					
	25. 下脚边料出售会磅查核	厂	□	△	⊙					
	26. 下脚边料出售收入支票查核	厂	□	△	⊙					
	27. 存档单据报表销毁	各科	□	△	△	△	⊙			
	28. 制定业绩评价办法	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	29. 制定奖励制度	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	30. 评核各单位业绩	室	□	△	△		⊙			会有关单位
	31. 评核各级人员考绩	各科	□	△	△	△	⊙			

符号说明：“□”拟案经办单位　“△”审核　“⊙”核定

第四章　组织管理制度典范

一、商业企业组织管理制度

（一）组织规程

第一条　商务股份有限公司（以下简称本公司）为求组织合理化以发挥经营效能，并促进公司的发展特制定本规程。

第二条　本公司设董事及监察若干人，其人选均依政府法令规定由股东会选任，任期三年，并可以连任。

第三条　本公司董事组成董事会，依法推选常务董事若干人，并由常务董事中互选一人为董事长，董事长为董事会主席，根据董事会决议代表董事会行使职权。董事长因故未能视事时，由董事长指定常务董事一人代理。

第四条　本公司董事会核定事项如下：

（一）经营方针及计划。

（二）年度预算与决算。

（三）资本额增减。

（四）盈余分配或亏损弥补。

（五）对外重要合同。

（六）公司组织及重要章程。

（七）重要人员任免。

（八）其他依法令规定由董事会核定事项。

第五条　本公司设总经理一人，其人选由董事长聘任，任期一年并可以连任。总经理依据经营方针及计划全面管理全公司业务。

第六条　本公司设副总经理三至五人，其中一人为执行副总经理，副总经理辅助总经理办理所指定业务，其人选由总经理呈报董事长核定。总经理因故未能视事时由执行副总经理代理。

第七条　本公司总经理、副总经理定期召开经营会议，商讨公司经营策略及各项重要工作，董事长可以列席指导。经营会议由总经理担任主席，总经理因故未能出席时，由执行副总经理代理。

第八条　本公司视业务需要，经总经理呈报董事长核定后，可以在国内外适当地点设立分公司、营业部、服务中心、营业处及联络处等直线单位。

第九条　本公司所属分公司、营业部及服务中心各设经理一人，秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥该单位内全体员工，其人选由总经理呈报董事长核定。

前项各直线单位如因组织扩大，必须分设若干营业或服务单位时，可以经董事长核准后，设置协理一人、经理若干人。协理秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥所属经理及该单位内全体员工，其人选由总经理呈报董事长核定。

第十条　本公司设下列各幕僚单位：

业务部、仓库部、服务部、国外部、财务部、人事部、总务部。

第十一条　本公司幕僚单位各设经理一人，秉承总公司意旨，并受直属副总经理督导，全面管理各单位业务，并负责指挥该单位全体员工。其人选由总经理呈报董事长核定。

第十二条　本公司除各直线及幕僚单位外，另设经理一人，秉承总公司意旨，并受总经理督导，负责办理

以下事务,其人选由总经理呈报董事长核定。

（一）经营会议秘书性工作办理。

（二）长期计划拟订、检查及修订。

（三）经营政策、年度目标及经营计划拟订、检查及修订。

（四）各项管理制度、规章办法与作业程序研究、会核及修订。

（五）表报简化研究及新增表报审订与控制。

（六）员工建议案件可行性研究。

（七）人员编制增减审核。

（八）其他董事长、总经理及执行副总经理交办事项。

第十三条　业务部职责如下:

（一）销售计划的拟订、检查及修订。

（二）销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。

（三）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（四）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（五）行销途径的研究与设计。

（六）商品订价的研究与拟订。

（七）销售促进活动的设计与执行。

（八）广告计划的拟订与执行。

（九）新商品进口行销前准备工作的筹划或办理。

（十）商品市场潜力调查及市场情况分析。

（十一）奖励商品、滞销品资料整理与检查。

（十二）营业人员待遇的研究及改进建议的提出。

（十三）营业人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施协办。

（十四）营业单位内部照会处理。

（十五）有关分公司营业事项的支援与协助。

（十六）公司知名度的建立。

（十七）销售成绩统计及奖金核算。

（十八）销售资料统计与分析。

（十九）业务报道与经营成果资料的整理及提供。

（二十）商品型录与厂商资料的保管及提供。

（二十一）各项书刊与有关情报资料的搜集及管理。

（二十二）各项执照与证件的提供及免税催办。

（二十三）公司月刊与其他对外刊物的编辑及发行。

（二十四）展示中心的管理。

（二十五）本单位财物的经管。

（二十六）其他有关业务事项办理。

第十四条　仓库部职责如下:

（一）仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

（二）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

（三）本单位年度预算的拟编、执行及控制。

（四）商品存量标准的拟订、检查及修订。

（五）国内采购商品请购。

（六）商品与附件的验收、存储、整理及保管。

（七）商品进出登记与控制。

(八)库存商品质量管理。
(九)商品分配数量拟订。
(十)商品发运及调拨事项办理。
(十一)商品国内运输短损索赔。
(十二)库存待料、待修与呆废商品的整理及处置。
(十三)总公司营业用车辆的调派、维护及管理。
(十四)本单位财务的经管。
(十五)其他有关仓储事项办理。
第十五条　服务部职责如下:
(一)服务计划拟订、检查及修订。
(二)服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
(三)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
(四)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(五)服务收费标准的研订。
(六)服务人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施的协办。
(七)修护技术的研究、改进及支援。
(八)服务人员待遇的研究及改进建议的提出。
(九)服务成绩的统计、奖金的核算。
(十)服务资料的统计与分析。
(十一)各分公司及服务中心有关服务事项的支援。
(十二)零件订购计划的拟订及订单的发出。
(十三)零件进口的验收、存储及管理。
(十四)零件的调配与控制。
(十五)服务设备工具的请购与供应。
(十六)技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供。
(十七)有关服务方面客户意见的调查、处理及客户建议可行性的研究。
(十八)本单位财物的经营。
(十九)其他有关服务管理事项的办理。
第十六条　国外部的职责如下:
(一)年度国外采购计划的拟订、检查及修订。
(二)国外采购作业程序的拟订、检查及修订。
(三)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
(四)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(五)商品进出口价格与付款条件的议订。
(六)厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。
(七)商品进出口事项的办理。
(八)进货进度的追踪与控制。
(九)进货动态的提供。
(十)厂商来往函电的处理、商务的联系及来访的接待。
(十一)厂商的产品型录、服务手册及其他有关资料的提供。
(十二)国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集与提供。
(十三)商品进出口冲退税的办理。
(十四)商品进口价格的分析与比较。
(十五)进货短损的索赔。

（十六）本单位财物的经营。
（十七）其他有关国外进出口事项的办理。
第十七条　财务部的职责如下：
（一）财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出。
（二）预算制度的研究、设计及推行。
（三）财务计划的拟订、检查及修订。
（四）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（五）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（六）年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告。
（七）总分公司资金的筹划与调度。
（八）现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转。
（九）对外投资的处理。
（十）各单位收支款项的审核。
（十一）会计凭证的编制、审核与保管。
（十二）会计账册的登记、处理与保管。
（十三）税务会计事项的处理。
（十四）成本的计算及分析。
（十五）财务、会计报告的编制与分析。
（十六）结算与决算报告的编制。
（十七）总分公司账项的查核。
（十八）总分公司存货的盘查。
（十九）本单位财物的经管。
（二十）其他有关财务、会计事项的办理。
第十八条　人事部的职责如下：
（一）组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进建议的提出。
（二）人力资源发展计划的拟订、检查及修订。
（三）人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
（四）本单位工作目标的拟订、执行及控制。
（五）本单位年度预算的拟编、执行及控制。
（六）员额编制的研订、控制及调整。
（七）人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理。
（八）员工待遇的分析、研订及办理。
（九）员工教育与培养计划的拟订及实施。
（十）员工工作安全、福利、保险、退休等办法的拟订、实施及改进建议的提出。
（十一）人事资料的调查、统计、分析、整理及保管。
（十二）员工建议制度的建立与推行。
（十三）员工关系的维系及促进。
（十四）有关法律事务的接洽与办理。
（十五）员工违犯公司规章与失职的调查及处理。
（十六）本单位财物的经管。
（十七）其他有关人事事项的办理。
第十九条　总务部的职责如下：
（一）文书、庶务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出。
（二）本单位工作目标的拟订、执行及控制。

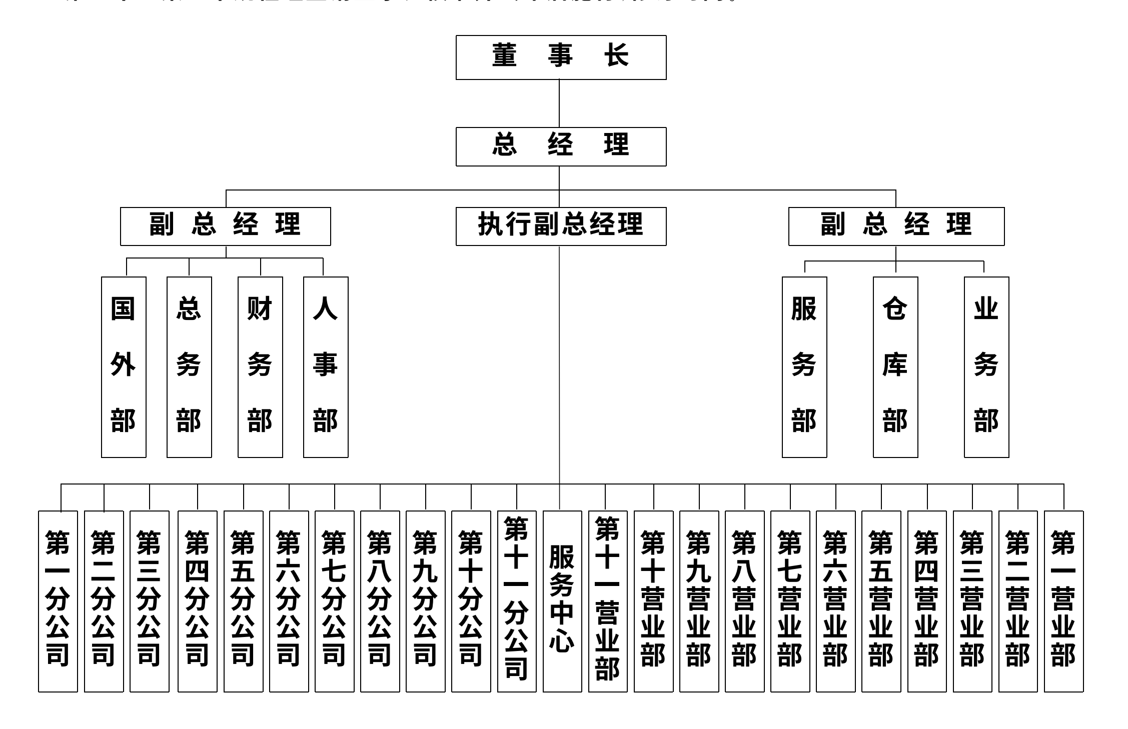
(三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(四)生财器具、办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管。
(五)办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项的处理。
(六)土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事项的处理。
(七)文书的收发、登记、编号、归档及保管。
(八)生财器具、办公用品的采购及零用金的支用与保管。
(九)其他国内采购事项的办理。
(十)表格、书刊、讲义、规章的印制、登记及整理。
(十一)通讯设备及电话总机的管理。
(十二)询问台的管理。
(十三)员工出国的办理。
(十四)本单位财物的经管。
(十五)其他有关总务事项的办理。
第二十条　分公司的职责如下:
(一)分公司销售与服务目标的拟订、检查及修订。
(二)分公司销售与服务计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
(三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(四)分公司账项的登录与控制。
(五)分公司与总公司往来事项的处理。
(六)销售与服务收入的收取。
(七)营业奖金的初步计算。
(八)有关业务推广及客户查询事项的办理。
(九)分公司商品的保管与控制。
(十)分公司人员日常性工作教育与训练的实施。
(十一)所属营业处或联络处的管理。
(十二)本单位财物的经管。
(十三)其他有关分公司经营的事项。
第二十一条　营业部的职责如下:
(一)本单位销售目标的拟订、检查、修订。
(二)本单位年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
(三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(四)应收账款的登录与控制。
(五)销货收入的收取。
(六)营业奖金的初步计算。
(七)领用商品的保管与控制。
(八)有关业务推广及客户查询事项的办理。
(九)营业人员日常性工作教育与训练的实施。
(十)所属营业处或联络处的管理。
(十一)本单位财物的经管。
(十二)其他有关营业的事项。
第二十二条　服务中心的职责如下:
(一)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
(二)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
(三)售后服务工作的执行。

（四）售后服务收费的估价。
（五）服务收入的收取。
（六）仓库部待料、待修商品的修护。
（七）各营业部售前服务的配合。
（八）客户长期保养合同的争取与签订。
（九）在修商品的保管。
（十）服务设备及工具的保管与维护。
（十一）客户与公司间良好关系的建立与维系。
（十二）有关售后服务客户询问与抱怨事项的处理。
（十三）本单位财物的经管。
（十四）其他有关售后服务执行性工作的办理。

第二十三条　本公司视业务需要须由总经理呈请董事长核准后设置各种委员会或顾问，其人选由总经理呈报董事长核定后聘任。

第二十四条　本公司组织系统如附表。

第二十五条　本规程经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。



（二）权责划分办法

第一条　本公司为明确划分各层人员的权责，加强管理，提高工作效率，特制定本办法。

第二条　本办法按本公司组织系统分为：董事长、总经理、副总经理、经（副）理、科长、主任、承办员等六阶层，将所有应由各层人员负责的事项，分列于权责划分表（以下简称本表）中。

第三条　各层人员的权责，分为下列三项，以三种符号代表：
（一）○代表经办、主办或提出——指该事项应由该层人员负责办理或其发动提出。
（二）△代表复核或核转——指该事项应由该层人员负责复核或核转上一阶层。

（三）※代表核准——指该事项可由该层人员作最后决定，而付诸实施。

第四条　将所有事项分为共同及个别两部分，再将共同事项划分为幕僚单位及直线单位两部分，以资简化。

第五条　表中所列的权责，各层人员均应切实负责办理，不可借词推诿，实施时，如遇困难或特殊事件发生需向上一层人员请示后处理。

第六条　各层人员依本表的规定办理后，如须向其上层人员报告时，仍需以书面或口头报告。

第七条　本办法采用列举方式，其未列举的事项，如已在本公司的各项规章、办法或其他规定中有所规定者，照其中规定办理，无规定者，可由一级单位主管（即幕僚及直线各单位的经理）酌情办理。设有协理职位的直线单位，其权责划分表另行制定。

第八条　任一事项，涉及两个以上单位的职责者，应送各有关单位会核后处理。

第九条　有关目标、政策、计划、标准及重要人事事项，应经经营会议商讨后，呈请董事长核定。

第十条　本办法规定的事项，可视事实需要随时修订。

第十一条　本办法经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。

权责划分表

符号说明

○：经办、主办或提出

△：复核或核转

※：核准

单位名称：各幕僚单位共同事项

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理（副理）	科长（主任）	承办员	备　　注
一	目标及预算：							
	1. 单位年度工作目标的制定与修订。		※	△	○			
	2. 单位年度工作目标的追踪与控制。			△	○			
	3. 单位年度预算的初编。				△		○	财务部汇编后呈核
	4. 单位年度预算的执行与控制。			△	○			
二	人事：							
	1. 经（副）理以上人员的任免与迁调。	※	△	○				
	2. 科长（含科长）以下、主办员以上人员的任免与迁调。		※	△	○			
	3. 办事员以下人员的任免与迁调。			※	○			
	4. 单位内人员工作的分配。				※			
	5. 单位编制员额的增减。		※	△	○			
	6. 经（副）理的请假与出差：							
	（1）三天以内（含三天）者。			※	○			
	（2）超过三天未满七天者。		※	△	○			
	（3）超过七天以上者。	※	△	△	○			
	7. 科长以下人员的请假与出差：							
	（1）三天以内（含三天）者。				※			
	（2）超过三天未满七天者。			※	△			
	（3）七天以上者。		※	△	△			
	8. 员工的奖惩与考绩：							
	（1）经（副）理以上的人员。	※	△	○				
	（2）科长（含科长）以下主办员以上人员。		※	△	○			
	（3）办事员以下人员。			※	○			

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	9. 员工(包括试用)待遇的核定:							应先会人事部签注意见
	(1)经(副)理以上人员。	※	△	○				
	(2)主办员、科长、主任、技师。		※	△	○			
	(3)办事员以下(含办事员)的人员。			※	△		○	
	10. 单位人员日常工作的督导与训练。				○			
	11. 单位内人员工作的考核。				※			
三	事务:							
	1. 办公用品领用。				※		○	
	2. 联络函的发出。			※	△		○	
	3. 长途电话的使用。			※	○			
	4. 逾期档案的处理。				※		○	
	5. 设备(包括服务设备与工具)请购的核准:							先送总务部会签
	(1)总额在一千元以下者。			※	△		○	
	(2)总额超过一千元而不足一万元者。		※	△	△		○	
	(3)总额超过一万元者。	※	△	△	△		○	
	6. 表格印制的申请(由总务部统一办理)							除单位内自用表格及账册外,应先送经营会议所设的经理审核。
	(1)总额在一千元以下者。				※		○	
	(2)总额超过一千元者。			※	△		○	
	7. 参考书籍杂志的请购。				※		○	
	8. 单位杂项费用的支用:							
	(1)三百元以下者。				※	△	○	
	(2)超过三百元未满一千元者。			※	△		○	
	(3)超过一千元未满一万元者。		※	△	○			
	(4)超过一万元者。	※	△	△	○			
	9. 员工借支的核准:							
	(1)总额一千元以下者。				※			
	(2)总额超过一千元,未满借支人的半月薪额者。			※	△			
	(3)总额在借支人半月薪额以上,一个月薪额以内者。		※	△	△			
	(4)总额超过借支人一个月薪额者。	※	△	△	△			
	10. 员工借支差旅费的核准。				※	借支的数额不可逾越公司差旅费支给标准		
	11. 员工因公出国的核准。	※	△	△	○			

单位名称:业务部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	计划与制度:							
	1. 年度销售计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 销售管理办法的制定与修订。		※	△	○			
	3. 商品售价的制定与调整。		※	△	○			
	4. 营业人员待遇办法的制定与修订。	※	△	△	○			

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	5. 营业人员教育训练计划的制定与修定。			△	△		○	人事部汇编后呈核
	6. 营业人员教育训练教材的编辑。				※		○	
二	市场研究与发展：							
	1. 市场调查与研究计划的制定与修订。		※	△	○			
	2. 市场调查与研究的执行。				※		○	
	3. 销售的预测。		※	△	△		○	
	4. 市场情报的搜集、整理与提供。				※		○	
	5. 新商品未运达前，行销与服务事项的筹划。				※		○	
三	销售管理：							
	1. 行销路径的选定。	※	△	○				
	2. 销售促进活动的设计。			※	○			
	3. 销售促进活动的执行。				※		○	
	4. 广告计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	5. 计划内广告的执行：							
	(1)三万元以下者。				※		○	
	(2)超过三万元未满五万元者。			※	△		○	
	(3)超过五万元者。		※	△	△		○	
	6. 计划外临时性广告活动的执行。	※	△		○			一次不可超过五万元
四	资料管理：							
	1. 业务报道、经营成果资料情报的整理及提供。				※		○	
	2. 公司各类执照，证件及合同书等的保管与提供。				※		○	
	3. 商品型录与厂商资料的搜集整理及提供。			※		○		
	4. 各项书刊及有关情报资料的搜集与管理。				※		○	
	5. 各类书籍、杂志、期刊的购买或订阅：							有关教育训练的书籍，由人事部采购。
	(1)一次总价在三百元以下者。				※		○	
	(2)一次总价在三千元以下，单价在三百元以下者。			※	△		○	
	(3)一次总价超过三千元，或单价超过三百元者。		※	△	△		○	
五	统计与分析：							
	1. 销售成绩的统计与奖金的核算。				△		○	
	2. 销售绩效的分析、比较与评核。				△		○	
	3. 销售资料的统计与分析。				△		○	
	4. 销售统计资料的提供。				※		○	
六	其他：							
	1. 月刊及其他对外刊物文稿的取舍。			※	△		○	
	2. 月刊及其他对外刊物的编辑。				※		○	
	3. 月刊及其他对外刊物的发行。		※	△	○			

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　注
	4. 奖励商品、滞销品资料的整理检查。				※		○	
	5. 分公司营业事项的支援与协助。				※		○	
	6. 营业单位内部照会的处理。				※		○	

单位名称:服务部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　注
一	计划与制度:							
	1. 服务计划的制定与修订。			※	△	○		
	2. 服务制度与作业程序的制定与修订。			※	△	○		
	3. 服务收费政策及标准的制定与修订。			※	△	○		
	4. 服务人员教育训练计划的制定与修订。			△	△	○		人事部汇编后呈核包括国内采购
	5. 零件订购的制定与修订。			※	△	○		
	6. 服务人员待遇办法的制定与修订。	※	△	△	○			
二	训练及支援:							
	1. 服务人员教育训练教材的编辑。				※	△	○	
	2. 服务人员教育训练协办人员的指派。				※	○		
	3. 售后服务技术人员的指派。				※	○		
	4. 分公司技术支援人员的指派。				※	○		
	5. 厂商技术专家来公司技术指导课程的安排。				※	○		
	6. 技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集提供。				※	△	○	
三	零件管理:							
	1. 计划内零件订购单的发出。				※	△	○	
	2. 计划外零件订购单的发出。			※	△	○		
	3. 零件进口的验收。				※		○	
	4. 计划外零件的国内采购:							
	(1)总额在五百元以下者。				※		○	
	(2)总额超过五百元者。			※	△		○	
	5. 零件的供应及调拨。				※	△	○	
	6. 服务设备工具的供应。				※	△	○	
	7. 分公司零件耗用的查核。				※	△	○	
四	统计与分析:							
	1. 服务成绩的统计及奖金的核算。				※		○	
	2. 服务绩效的分析、比较与评核。				△		○	
	3. 服务资料的统计与分析。				△		○	
	4. 服务统计资料的提供。				※		○	
五	其他:							
	1. 有关服务方面客户意见的调查。				※		○	
	2. 有关服务方面客户建议案的审议。			※	△	△	○	
	3. 厂商技术专家来公司的接待。			※	○			

单位名称:国外部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	计划与制度:							
	1. 年度国外采购计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 国外采购作业程序的制定与修定。			※	○			
	3. 代理商品的取舍。	※	△	△	○			
二	商品进出口作业:							
	1. 新商品进出口价格、数量及付款条件的议定。	※	△	△	○			
	2. 现有商品进出口价格、数量及付款条件的变更。		※	△	○			
	3. 依核定的采购计划发出订单。				※		○	
	4. 申请输出入许可证。				※		○	
	5. 开发信用状。				※		○	
	6. 商品进出口的保险。				※		○	
	7. 信用状垫款的偿付及厂商汇票的承兑。				※		○	
	8. 到货商品报关的委托。				※		○	
	9. 商品冲退税的办理。				※		○	
	10. 零件进出口事项的处理。				※		○	
	11. 进货短损的处理。				※		○	
三	商务联系及资料搜集:							
	1. 有关进货进度与厂商间的联系事项。				※			
	2. 催请厂商复函或复电。						○	
	3. 函索商品型录、技术手册、零件名称表等。						○	
	4. 厂商来往及接待的安排。			※	○			
	5. 国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集。				※		○	
	6. 厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。				○			
	7. 清算与厂商间的往来账款。			※	△		○	
	8. 编制致厂商的月份销售报告。				※		○	
四	其他:							
	1. 商品进出口动态资料的提供。				※		○	
	2. 国外部零用金的报支。				※		○	

单位名称:仓库部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	计划与制度:							
	1. 仓储管理办法与作业程序的制定与修订。		※	△	○			
	2. 商品存量标准的制定与修订。		※	△	○			
二	商品的存储与管理:							
	1. 商品与附件的验收。				※		○	
	2. 商品的存储与保养。					△	○	
	3. 商品进出的登记与控制。					△	○	
	4. 商品出货后的追踪。				△		○	

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	5. 商品进出的质量检验。						○	
	6. 待料、待修商品的送修。					△	○	
	7. 呆废商品的处置。			※	△	△	○	
	8. 仓库的安全事项。				※	△	○	
	9. 商品报废的决定。	※	△	△	○			
三	商品分配：							
	1. 商品分配数量的制定。				※			
	2. 分公司订货的寄发。					△	○	
	3. 商品的调拨。				※			
	4. 商品国内运输短损的索赔。				※		○	
	5. 商品遗失、毁损赔偿的处理。			※	△		○	
	6. 商品发运合同的签订及运费的议订。				※			
四	其他：							
	1. 国内商品的请购。			※	△	○		
	2. 总公司营业用车辆的调派及管理。				※	○		
	3. 仓库部零用金的报支。				※		○	

单位名称：财务部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	计划与制度：							
	1. 财务管理制度的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 财务计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	3. 预算制度的制定与修订。		※	△	○			
	4. 会计制度及其作业处理程序的制定与修订。		※	△	○			
二	财务管理：							
	1. 资金的筹措与运用。	※	△	△	○			
	2. 总分公司资金的调度。			※	○			
	3. 年度预算工作的筹划与预算的汇编。				※		○	
	4. 年度预算的审定。	※	△	△	○			
	5. 年度总预算的控制。			※	△		○	
	6. 各单位手存现金或零用金限额的核定。			※	△		○	
	7. 各单位使用经费的核拨。			※	△		○	
	8. 应付账款的支付。			※	△		○	
	9. 银行开户与信用额度合同的签订。			※	△		○	
	10. 银行信用额度的运用。				※		○	
	11. 票据承兑与贴现的办理。				※		○	
	12. 有价证券与契据的称转。			※	△		○	
	13. 员工储蓄存款事项的核办。				※		○	
	14. 结算与决算报表的编送。	※	△	△	△		○	
三	账项处理及审核：							
	1. 薪资的核发。			※	△		○	
	2. 各项税款的报缴。				※		○	
	3. 账目的结算与申报。			※	△		○	

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	4. 各单位原始凭证的审核。				△		○	
	5. 总分公司往来账项的校核。				△		○	
	6. 各单位现金、票据、银行存款及存货的稽核。				△		○	
	7. 存货定期盘点的执行。				※		○	
	8. 暂收、暂付、预收、预付、员工借支及逾期账款等悬记账项的处理。			※	△		○	
四	其他:							
	1. 每三个月向政府有关部门申报存货明细表。				※		○	
	2. 税捐处及税务局税卡的办理。				※		○	
	3. 发票的购买与申报。				※		○	
	4. 有关政府部门调查表的填报。				※		○	
	5. 向政府有关部门申报电子计算机进销数量。				※		○	
	6. 银行征信调查表的填报。			※			○	

单位名称:人事部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	计划与制度:							
	1. 组织结构、单位职责与权责划分的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 公司员额总编制的制定与修订。	※	△	△	○			
	3. 人力发展计划的制定与修订。		※	△	○			
	4. 员工工作标准的建立。		※	△	○			
	5. 人事管理制度的制定与修订。	※	△	△	○			
二	一般人事作业:							
	1. 新进员工工作的安排。				※		○	
	2. 员工动态资料的统计与分析。				△		○	
	3. 员工各类证明文件的核发。				※		○	
	4. 国内外差旅费标准的制定与修订。		※	△	○			
	5. 有关人事资料的提供。				※		○	
三	教育与训练:							
	1. 员工教育训练计划的汇订与修订。		※	△	○			
	2. 员工教育、训练计划的主办。				△	○		
	3. 员工教育、训练教材的汇编及教师的延聘。				※		○	
	4. 教室使用的安排。				※		○	
	5. 员工教育训练书籍的采购与分配。							
四	待遇与福利:							
	1. 员工待遇标准的汇订与修订。	※	△	△	○			
	2. 薪资表的编制及其统计分析。				△		○	
	3. 员工福利金、退休金的筹措。	※	△	△	○			
	4. 员工福利保险、退休、抚恤办法的制定与修订。	※	△	△	○			
	5. 员工一般福利事项申请给付的审核。				※		○	

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	6. 员工保险案件的核办。				※		○	
	7. 员工退休、抚恤案件的核办。		※	△	○			
	8. 年终奖金的核发。	※	△		○			
五	工作考核:							
	1. 员工考核奖惩办法的制定与修订。		※	△	○			
	2. 员工升级考试办法的制定与修订。		※	△	○			
	3. 各单位员工平日考核与年终考绩的汇办。				△		○	
	4. 员工升级考试的办理。				△		○	
	5. 员工升经考试成绩的发布。		※	△	△		○	
	6. 员工出勤加班及值班管理办法的制定与修订。		※	△	○			
六	其他:							
	1. 有关公司权益诉讼案件的核办。		※	△	○			
	2. 慈善基金筹措及其管理办法。	※	△		○			
	3. 慈善基金的动用。		※		○			
	4. 员工建议制度的制定与修订。		※	△	○			

单位名称:总务部

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	事务管理:							
	1. 文书、总务管理办法及其作业程序的制定与修订。			※	△		○	
	2. 业务会议工作会报及教育训练等场所的布置。				※		○	
	3. 总务费用的分析、统计与控制。				※		○	
	4. 接待、会议及上课用等总务费用的支出。							
	(1)一千元以下者。				※		○	
	(2)超过一千元,未满五千元者。			※	△		○	
	(3)超过五千元,未满一万元者。		※	△	△		○	
	(4)一万元以上者。	※	△	△	○			
	5. 总务部零用金的报支。				※		○	
	6. 办公场所的分配。		※	△	○			
	7. 办公设备、运输工具等固定资产的报废。	※	△	△	△		○	
二	国内采购:							
	1. 国内采购事项的询价、比价及议价:							
	(1)单价在三百元以下者。				※		○	
	(2)单价超过三百元未满一千元者。			※	△		○	
	(3)单价在一千元以上者。		※	△	△		○	
	(4)单价在一万元以上者。	※	△	△	○			
	2. 国内采购的验收。						○	
	3. 修缮与装璜事项的处理。				※			
	(1)总价在三千元以下者。				※		○	
	(2)总价超过三千元,未满一万元。			※	△		○	

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	(3)总价在一万元以上者，未满拾万元者。		※	△	△		○	
	(4)总价在十万元以上者。	※	△	△	○			
三	资产管理：							
	1. 生产器具、办公用品的维护、保管及控制。				※		○	
	2. 生产器具、办公用品的分配与调拨。				※		○	
	3. 土地房屋及设备的租赁移转及出售。	※	△	△	○			
	4. 资产的保险。			※	△		○	
	5. 办公场所的安全与卫生措施。				※		○	

单位名称：各直线单位共同事项

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	预算：							
	1. 单位年度预算的初编。				△		○	财务部汇编后呈核
	2. 单位年度预算的执行与控制。				△		○	
二	人事：							
	1. 单位编制员额的增减。		※	△	○			
	2. 经(副)理以上人员的任免与迁调。	※	△	○				
	3. 主任的任免与迁调。		※	△	○			
	4. 非主管人员的迁调。			※	○			编制员额内营业人员除外
	5. 经(副)理的请假与出差：							
	(1)三天以内者(含三天)。			※	○			
	(2)超过三天未满七天者。		※	△	○			
	(3)超过七天者。	※	△	△	○			
	6. 经(副)理以下人员的请假与出差：							
	(1)三天以内(含三天)者。				※			
	(2)超过三天未满七天者。			※	△			
	(3)超过七天者。		※	△	△			
	7. 单位内所属人员工作的分配。				※			
	8. 单位内人员日常工作的教育与训练。				○			
	9. 经(副)理的奖惩与考绩。	※	△	○				
	10. 主任的奖惩与考绩。		※	△	○			
	11. 主任以下人员的奖惩与考绩。			※	○			
	12. 单位内人员工作的考核。				※			
三	事务：							
	1. 各单位与总公司往来的事项。				※		○	
	2. 逾期档案的处理。				※		○	
	3. 办公用品的请领。				※		○	
	4. 杂项费用的支用：							
	(1)三百元以下者。				※		○	
	(2)超过三百元未满一千元者。			※	△		○	
	(3)一千元以上者。	※	△	△		○		
	(4)一千元以上者。	※	△	△	△		○	
	5. 员工借支的核准：							

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	(1)总额在一千元以下者。				※			
	(2)总额超过一千元，未满借支人的半月薪额者。			※	△			
	(3)总额在借支人半月薪额以上，一个月薪额以内者。		※	△	△			
	(4)总额超过借支人一个月薪额者。	※	△	△	△			
	6. 员工差旅费的借支。				※			借支的数额不可逾越公司差旅费支给标准
	7. 商品及零件的调拨与统筹运用。			※				
	8. 营业支援事项的处理。			※	○			
	9. 坏账的核定：							坏账赔价金额依照公司账款作业
	(1)一千元以内者。			※	○			
	(2)一万元以内者。		※	△	○			
	(3)超过一万元者。	※	△	△	○			
	10. 单位间营业成绩归属争执的裁决。			※				服务中心除外
	11. 销货折让的核准：							
	(1)五百元以下者。			※	△		○	
	(2)超过五百元者。		※	△	△		○	
	12. 办公设备、运输工具等固定资产的报废。	※	△		○			
	13. 各单位解缴财务部票据的申请调换。			※	△		○	

单位名称：分公司

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	目标与计划：							
	1. 销售与服务目标的制定与修订。		※	△	○			
	2. 销售计划的制定与修订。		※	△	○			
	3. 销售与服务目标的追踪与控制。			△	○			
二	销售与信用：							
	1. 营业人员营业地区或机种的划分。				※	○		
	2. 营业人员的出货。				※	△	○	
	3. 机器的试用：							
	(1)七天以内者。				※		○	
	(2)超过七天者。			※	△		○	
	4. 本单位内营业照会案件的裁决。				※		○	
	5. 客户信用调查资料的提供。				※			
	6. 客户信用的授予：							
	(1)三十天以内者。						※	
	(2)超过三十天，未满四十五天者。					※	○	
	(3)四十五天以上，六十天以内者。				※	△	○	
	7. 应收账款的催收与控制。				※		○	
	8. 供应品耗用的核准。				※		○	
	9. 营业人员领用商品的追踪与控制。				※		○	
	10. 单位经营绩效表的编送。				△	○	○	
	11. 营业奖金的初步计算。				△		○	

项次	事项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
三	人事与事务:							
	1. 编制员额内营业人员的甄选与任免。				※			
	2. 编制员额外营业人员的甄选与任免。			※	○			
	3. 办公用品的采购。				※		○	
	4. 修缮与装璜事项的处理。							
	(1)总价在一千元以下者。				※		○	
	(2)总价在一千元以上,未满一万元者。			※	○			
	(3)总价在一万元以上,未满十万元者。		※	△	○			
	(4)总价十万元以上者。	※	△	△	○			
	5. 生产器具购买的核准:							
	(1)总额在一千元以下者。				※		○	
	(2)总额超过一千元,未满五千元者。			※	△		○	
	(3)总额超过五千元未满一万元者。		※	△	△		○	
	(4)总额在一万元以上者。	※	△	△	△		○	
	6. 长途电话的使用。				※			
	7. 联络函的发出。				※		○	

单位名称:营业部

项次	事项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	目标与计划							
	1. 销售目标及销售计划的制定与修订。		※	△	○			
	2. 销售目标的追踪与控制。			△	○			
二	销售与信用:							
	1. 营业人员营业地区或机种的划分。				※	○		
	2. 营业人员的出货。				※	△	○	
	3. 产品的试用:							
	(1)在七天以内者。				※		○	
	(2)超过七天者。			※	△		○	
	4. 被照会案件的核准与照会单的发出。				※	△	○	
	5. 照会争执案件的裁决。			※	○			
	6. 客户信用调查资料的提供。				※			
	7. 客户信用的授予:							
	(1)三十天以内者。						※	
	(2)超过三十天未满四十五天者。					※	○	
	(3)四十五天以上,六十天以内者。				※	△	○	
	8. 应收账款的催收与控制。				※		○	
	9. 供应品耗用的核准。				※		○	
	10. 营业人员领用商品的追踪与控制。				※		○	
	11. 单位经营绩效的编送。				△		○	
	12. 营业奖金的初步计算。				△		○	
三	人事与事务:							
	1. 编制员额内营业人员的甄选与任免。				※	○		

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
	2. 编制员额外营业人员的甄选与任免。			※	○			
	3. 营业用车辆使用申请单的发出。				※		○	
	4. 营业用长途电话的使用。				※			
	5. 与分公司联系,长途电话的使用。			※				
	6. 联络函的发出。			※	△		○	

单位名称:服务中心

项次	事　　项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备　　注
一	目标与计划:							
	1. 服务目标及服务计划的制定与修订。		※	△	○			
	2. 服务目标的追踪与控制。			△	○			
二	售后服务:							
	1. 客户机器修护人员的指派。					※	○	
	2. 售后服务收费的估价。					※	○	
	3. 有关售后服务抱怨事项的处理。					※	○	
三	技术支援与零件管理:							
	1. 服务设备、工具的维护保养及零件的管理。					※	○	
	2. 紧急叫修技术人员的指派。				※	○		
	3. 各营业部其他有关服务事项的支援。				※	○		
	4. 仓库部待料、待修机器修护进度的安排。					※	○	
四	其他:							
	1. 服务应收账款的催收与控制。				※		○	
	2. 长途电话的使用。			※				
	3. 联络函的发出。			※	△		○	

(三)主管工作说明书

部门:经营会议　　　　职称:经　理

(一)任务

负责经营会议秘书性作业及有关公司整体策划事宜;编订经营会议的议程并促进议定案件的有效推行;依公司未来可能发展的趋向研订长期计划以求公司的成长与发展并负责管理革新与工作简化,以求经营及管理的经济与增进效率。

(二)主要权责

1. 汇总业务经营资料及公司重大事项向经营会议提出报告。
2. 依照经营会议的提案,汇编议程,并整理所需的资料,以利会议的进行。
3. 将经营会议所议定的案件,通知有关单位,并予以追踪,以利有效的进行。
4. 依据分析、调查所得的资料,具体拟订公司长期计划与年度经营目标、政策及计划,以求公司的不断成长与发展。
5. 研析、评估各项资本投资方案,确保资金的有效运用。

6. 改进、简化各项管理制度、规章办法与作业程序,并促进其有效施行。
7. 设计、推行目标管理制度,使其成为公司经营管理的有效工具。
8. 研订报表管理办法,并提出有关报表改进及简化的建议,以节省人力与物力。
9. 对员工建议的案件是否可行详加研究,如属可行则视案件的重要程度提请经营会议或送有关单位参酌办理。
10. 经理会议的筹备。

(三)组织关系

1. 受总经理的指挥监督,并向其直接报告。
2. 协助经营会议各主管以最适当方式,提出其议案,使其会议可以顺利进行并节省时间。
3. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提出有关问题的询问、质疑,予以解答。

部门:业务部　　职称:经　理

(一)任务

负责公司行销计划、促进营业人力发展及对外广告宣传事宜。依公司经营目标及长期计划研订年度营业计划,制定营业人员的培训计划,并编订所需的教材,以提高其能力与素质;加强对外公共关系以提高公司的知名度;并负责商品市场的研究与推广,促使销售目标的有效达成。

(二)主要责权

1. 策划市场调查、研究及分析活动,提供准确可靠的市场情报,作为拟订商品售价政策、行销计划、淘汰滞销商品的依据。
2. 配合公司年度经营计划,拟订广告及其他销售促进活动的计划,以促进销售及提高公司的知名度。
3. 办理有关销售的各项统计与分析,以供管理部门日常参考与业绩的追踪。
4. 研订销售管理与营业人员晋升及待遇办法,借以鼓励营业人员努力达成其销售目标。
5. 筹划新商品进口行销前的准备工作,使其上市后的销售与服务工作,可以顺利进行。
6. 依据公司经营计划,提出营业人员教育训练的计划,并编审所需的教材,以提高营业人员的工作能力与素质。
7. 支援各分公司有关营业事项及处理营业部间照会问题。
8. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,拟订本单位的目标与工作计划。
9. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位的年度预算,并加以控制。
10. 定期编辑公司月刊,依据该刊发行的宗旨,力求充实其内容,提高其水准,以达发刊的目的。
11. 办理信用调查,以保公司账款的安全。
12. 视公司业务需要,办理各类书籍、杂志、期刊、手册等的采购,并予以妥善管理,以备各同仁参考。
13. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
14. 将本单位工作按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
15. 与人事单位配合,有计划地培养训练所属人员,并随时给予机会教育,以提高其工作能力与素质。

16. 依员工考核奖惩办法，审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项，并力求处理公平合理。

（三）组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑，予以解答。
3. 根据市场的调查、分析、提供各营业单位所需的“市场情报”。
4. 负责公司对外广告宣传，并对外发行月刊或其他刊物，以提高公司的知名度。
5. 为完成本单位的任务，与其他有关方面建立与保持必要的联系。

部门：服务部　　职称：经　理

（一）任务

负责商品售后服务策划与零件的管理事宜，设计服务制度，提供最佳的售后服务，以满足客户的需要；筹划零件的经济采购，并控制存量，以使零件达最有效的运用。

（二）主要权责

1. 根据销售统计资料，研订商品售后服务政策与服务计划，以为各分公司及服务中心制定其服务目标的依据。
2. 考虑客户（购买者）的需要，设计完善的服务制度与作业程序，以确保公司售后服务的优良声誉。
3. 办理有关服务的各项统计与分析，以供管理部门日常参考与业绩追踪。
4. 研析市场竞争情况及服务成本结构，拟订合理的服务收费标准。
5. 依据公司经营计划，并配合公司总目标，制定本单位的目标与工作计划。
6. 针对各分公司及服务中心的需要，适时提供人力及物力的支援。
7. 根据本单位工作计划，估计所需的支出款项。编制本单位的年度预算，并加以控制。
8. 妥善存储、保管所有库存零件，以确保出仓零件的优良质量，并依据各单位需要，予以适当调度。
9. 依据公司经营计划，提出全公司服务人员教育训练计划，并编审所需的教材，以提高服务人员的技能与素质。
10. 研订服务人员晋升及待遇办法，借以鼓励服务人员努力达成其服务目标。
11. 依据各分公司及服务中心所取得的成绩，办理服务人员奖金的核算。
12. 运用有效领导方法，激励所属人员的士气，提高工作效率，并督导所属人员依照工作标准或要求，有效执行其工作，确保本单位目标的达成。
13. 将本单位工作，按所属人员的能力，予以合理分派，并促进各属员间工作的联系与配合。
14. 与人事单位配合，有计划地培养、训练所属人员，并随时给予机会教育，以提高其工作能力与素质。
15. 依员工考核、奖惩办法，审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项，并力求处理的公平合理。

（三）组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度，与其他单位协调、联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑予以解答。

3. 根据公司商品销售统计，提供各分公司及服务中心所需的服务资料，并依其需要提供人力、物力的支援。
4. 与国外厂商的技术人员维持良好的人际关系。
5. 为完成本单位的任务，与其他有关方面，建立并保持必要的联系。

部门：国外部　　　　职称：经　理

(一)任务

负责国外商品采购及进口事宜，寻求市场潜在需要量巨大，并适合本公司行销的国外新商品，根据销售预测，以有利的价格及付款条件，按计划如期办理商品及零件的进口。

(二)主要责权

1. 根据销售预测、存量标准、储运时间，及其他有关因素，拟订有利的年度进货计划，以避免商品缺货或积存过多的现象。
2. 配合公司的长期发展计划，寻求适合市场需要的国外新商品，以增进公司的盈利。
3. 在授权范围内，代表公司与国外厂商议价，并争取厂商对本公司提供销售推广与售后服务资料、广告补助费及技术训练的协助。
4. 依进货计划，追踪各项商品与零件的进货进度，以确保其如期运达。
5. 视实际情况需要，选择最佳方法与途径，与厂商进行联系。
6. 依据公司经营计划，并配合公司总目标，制定本单位的目标与工作计划。
7. 根据本单位工作计划，估计所需的款项支出，编制本单位的年度预算，并加以控制。
8. 运用有效领导方法，激励所属人员的士气，提高工作效率，并督导所属人员，依照工作标准或要求，有效执行其工作，确保本单位目标的达成。
9. 将本单位工作，按所属人员的能力，予以合理分派，并促进各属员间工作的联系与配合。
10. 与人事单位配合，有计划的培养训练所属人员，并随时给予机会教育，以提高其工作能力与素质。
11. 依员工考核奖惩办法，审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项，并力求处理的公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑，予以解答。
3. 与往来厂商、报关行及其他有关机关维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务，与其他有关方面，建立并保持必要的联系。

部门：仓库部　　　　职称：经　理

(一)任务

负责保管、维护、运送公司所有待销商品事宜。依业务需要，将商品及时分配予以各营业单位，并使整个公司的商品存量，达到合理或预期的水准。

(二)主要责权

1. 依据公司经营计划，配合公司总目标，制定本单位的目标及工作计划。
2. 根据本单位工作计划，估计所需的款项收支，编制本单位的年度预算，并加以控制。

3. 妥善存储、整理及保管所有待销的商品，以确保出仓商品的优良质量。
4. 考虑商品的流通速度，配合销售预测，拟订各项商品的存量标准。
5. 随时注意各营业单位的实际销售情况，调拨商品，以达货畅其流之境。
6. 研析仓库空间、设备、人力与商品销售型态，拟订完善之商品质量管理办法与作业程序。
7. 设计、推行及改进仓储管理制度及其作业流程，并确保其有效实施。
8. 运用有效领导方法，激励所属人员的士气，提高工作效率，并督导其按照工作标准或要求，有效执行其工作，确保本单位目标的达成。
9. 与人事单位配合，有计划地培养、训练所属人员，并随时给予机会教育，以提高其工作能力与素质。
10. 将本单位工作，按所属人员的能力，予以合理分派，并促进各属员间工作的联系与配合。
11. 依员工考核、奖惩办法，审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑，予以解答。
3. 与货运公司维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务，与其他有关方面，建立并保持必要的联系。

部门：财务部　　职称：经　理

(一)任务

负责公司财务、会计及税务事宜。依据健全的财务管理原则，发挥财务管理功能；拟订财务计划与预算制度；有效地筹划与运用公司的资金；维持账款的记录与整理；编制财务报告，提供管理部门决策上所需的资料。

(二)主要责权

1. 按公司经营计划，提出年度财务计划，作为公司资金运用的依据。
2. 提出财务、会计及预算等制度，并负责其施行时有关的协调与联系工作，确实发挥各项制度的功能。
3. 依年度财务计划，筹措与动用公司的资金，以确保资金的有效运用。
4. 汇编公司年度预算，送呈管理部门审定，并负责控制全公司年度总预算的执行，以使预算在管理上行之有效。
5. 按公司年度财务计划，办理有关银行借款及往来事项，提供经营所需要的资金。
6. 依据员工储蓄存款管理办法，核办有关员工储蓄存款事宜。
7. 按会计制度规定定期进行存货盘点，以确保公司的资产，并使实际存量与账列数字彼此符合。
8. 依据税法规定，处理公司各项税务事宜，力求正确无误，避免遭受无谓损失。
9. 依据公司经营计划，并配合公司总目标制定本单位的目标及工作计划。
10. 根据本单位工作计划，估计所需的款项支出，编制本单位年度预算，并加以控制。
11. 运用有效领导方法，激励所属人员的士气，提高工作效率，督导所属人员，依照工作标准或要求有效执行其工作，确保本单位目标的达成。
12. 将本单位工作按所属人员的能力以合理分派，并促进各属员间工作的联系与配合。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 经由直辖本单位的副总经理,督导各单位的财务与会计处理事项。
4. 视业务需要,对各分公司、营业部、服务中心等资金作有效调度。
5. 与金融机构及其他有关机关维持良好的关系。
6. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:人事部 职称:经　理

(一)任务

负责公司组织结构各项人事管理事宜;研订组织方案增进各单位及各层级的权责划分;拟订、解释及推行公司人事政策,计划及人事管理制度;促进公司与员工间关系的和谐;并进行人力分析,办理人员培养、训练,以加强公司人力资源的有效运用。

(二)主要责权

1. 依据公司业务需要,研究组织职责及权责划分的改进方案。
2. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划。
3. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位年度预算,并加以控制。
4. 配合公司经营目标,依据人力分析、人力预测的结果,拟订人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划办理各项教育及训练。
5. 设计、推行及改进人事管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。
6. 经与各单位主管协商后,拟订每一职位的工作标准及其所需资格、条件,以求量才适用。
7. 依生活水准、工资市场情况及公司政策,研订合理的员工待遇办法。
8. 制定各项员工福利与工作安全的措施,并维持员工与公司间的和谐关系。
9. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导其依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
10. 将本单位工作、按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
11. 有计划地培养、训练所属人员,并随时给予机会教育,以提高其工作能力与素质。
12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 经由直辖本单位的副总经理,督导各单位有关人事事宜。
4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:总务部 职称:经　理

(一)任务

负责公司各项事务管理事宜;办理国内采购、处理文书、布置办公场所、提供生产器具与办公用品,并处理不属其他部门的工作,以促使公司业务有效而经济地实施。

(一)主要责权

1. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划。
2. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位年度预算,并加以控制。
3. 办理土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事项,求以最有利的途径收到最大的效果。
4. 办理房屋营缮及装璜事宜,对其中图样、规格、估价、招标或议价等加以审慎处理,完工之后认真验收。
5. 维护办公场所的安全与卫生,以使同仁对办公环境有舒适感与安全感。
6. 分配所属询问台、总机、警卫、工友、打字人员及值班留守人员等的工作,并随时督察其工作效率。
7. 对所购物品及各项零星费用的单价与用途,加以审核,避免浪费事情的发生。
8. 研究设计及改进公司文书、事务等管理办法与其作业流程,以求达到作业简化、责权分明、处理方便的功效。
9. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
10. 与人事单位配合,有计划地培养训练所属人员,并随时给予机会教育以提高其工作能力与素质。
11. 将本单位工作、按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩,升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 与来往厂商及地方单位维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:分公司　　　　职称:经　理

(一)任务

负责本单位的销售与服务事宜。遵照公司营业政策、计划及目标,在所辖地区内,拓销本公司商品,并对客户提供最佳的服务,以达成公司核定本单位的经营目标。

(二)主要责权

1. 办理本单位所辖地区的一切销售及服务事项,以提高本公司在该地区的市场占有率,并建立良好的售后服务声誉。
2. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划,并随时予以追踪控制,以确保其达成或超越。
3. 根据本单位的工作计划,估计所需的款项收支,编制本单位的年度预算,并加以控制。
4. 划分本单位各营业人员的营业地区或机种,设计其推销方法,选用最适当人选,发挥最高的销售效率。
5. 分派各服务人员担任各种不同机种的售后服务,充实其技术能力,以便圆满达成其服务的任务。

6. 观察所辖地区市场需要的变动,购买者态度的改变,随时将可靠情报提供业务部参考。

7. 从事公共关系活动,建立本公司在该地区的知名度。
8. 注意营业人员未收款的状态,并协助其信用调查,以确保账款的安全。
9. 运用有效的领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。

10. 与人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时给予机会教育,提高其工作能力与素质。

11. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。

12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系
1. 受执行副总经理的指挥与监督,并向其直接报告。

2. 以诚恳、友善的态度与公司各单位协调、联系,并就其所提出有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。

3. 以互助合作的精神,与其他分公司、营业部在业务上互为支援与配合。
4. 对地方机构及客户维持良好的关系。
5. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:营业部	职称:经　理

(一)任务
负责本单位的销售事宜;遵照公司经营政策、计划与目标,在所指定的地区、机种或专用户范围内,拓销公司商品,以达成公司所核定本单位的销售目标。
(二)主要责权
1. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划,并随时予以追踪控制,以确保其达成或超越。
2. 根据本单位的工作计划,估计所需的款项收支,编制本单位的年度预算,并加以控制。
3. 督导所属营业人员,从事推销活动,以提高本公司市场占有率。

4. 划分本单位营业人员的营业地区或机种,设计其推销方法,选用最适当人选,发挥最高的销售效率。

5. 观察所辖地区市场需要的变动、购买者态度的改变,随时将可靠情报提供业务部参考。

6. 从事公共关系活动,并慎重处理客户的抱怨事项,以建立本公司的知名度。
7. 注意营业人员未收款的情况,并协助其作信用调查,以确保账款的安全。
8. 运用有效的领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。

9. 与公司人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时给予机会教育,提高其工作能力与素质。

10. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。

11. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理的公平合理。

（三）组织关系
1. 受执行副总经理的指挥与监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与公司各单位协调、联系，并就其所提出有关本单位的询问、质疑，予以解答。
3. 以互助合作的精神与其他分公司、营业部在业务上互为支援与配合。
4. 与客户维持良好的关系。
5. 为达成本单位的任务，与其他有关方面，建立并保持必要的联系。

部门：服务中心	职称：经理

（一）任务

负责所辖地区客户售后服务事宜；提供完善的售后服务，以建立公司良好声誉，按照公司服务收费标准，对服务费用作合理估价，以维持公司的服务成本。

（二）主要责权
1. 依据公司经营计划，配合公司总目标，制定本单位的目标与工作计划。
2. 根据本单位工作计划，估计所需的款项支出，编制本单位的年度预算，并加以控制。
3. 运用有效的领导方法，激励所属人员的士气，提高工作效率并督导所属人员，依照工作标准或要求，有效执行其工作，确保本单位目标的达成。
4. 培养所属人员“顾客第一”的观念，使其以诚恳友善的态度，执行售后服务工作，以建立本公司良好售后声誉。
5. 观察所属地区售后服务量的变动，预测本单位服务人力未来需要的增减，提供服务部参考。
6. 向客户说明长期保养的优点，以争取长期保养合同的订立。
7. 依照公司服务收费标准，对服务费用作合理估价，以使服务收入能顾及公司所支付的成本。
8. 将本单位工作，按所属人员的能力，予以合理分派，并促进各属员间工作的联系与配合。
9. 与人事单位配合，有计划地培养、训练所属人员并随时给予机会教育，提高其工作能力与素质。
10. 依员工考核、奖惩办法，审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项，并力求处理公平合理。

（三）组织关系
1. 受执行副总经理的指挥、监督，并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑予以解答。
3. 与客户维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务，与其他有关方面，建立并保持必要的联系。

二、机械工业企业组织管理制度

（一）机械工业股份有限公司利润中心制度准则

第一章　总　　则

第一条　本准则制定利润中心有关的基本精神、组织原则、管理方式、资产划分及酬金分配等基本事项。

第二条　本公司推行利润中心制度，旨在激励员工发挥主动自发精神，工作更加勤奋，以便使全体股东获得更多的投资报酬，出力员工获得合理的酬金，借以提高敬业的精神而加速公司的成长与发展。

第三条　利润中心制度的推行，各企业部均需制定必须达成的年度盈利目标，施以分层负责，发挥各级人员个人的潜力，以收个别经营之效。同时，更须注重整体管理，发挥以公司为主体的团队精神。

第四条　凡本公司所属单位人员，均依本准则制定各项业务的执行标准。

第二章　组织原则

第五条　本公司所属单位依产品类别分成若干企业部，以企业部为单独盈利的利润中心。依董事会的决策，驻会常董的方针，总经理的指示及董事会分配的盈利目标，经营该中心所属资材，执行盈利活动。

第六条　企业部设经理负责该部投资的经营及业务的经营。

第七条　企业部视固有业务的情况分组、科(必要时设之)，各设主任、科长，依企业部经理之命，执行各项业务活动。

第八条　公司设管理部，支援各企业部的经营，下设：

(一)总务

总务组：处理全公司有关杂务。

人事组：统一掌管全公司有关人事资料、考勤，招聘并支援各部人力的协调。

公用组：设电机、机械、维护等科，对各部服务。

工业关系组：负责对外关系及广告的推动。

(二)财务

会计组：分设账务、成本、资料等科，统筹掌管与记载各类账务结算外，并按月提供各企业部资产负债及盈余损益等经营分析所需资料及经营绩效，并与各部的估算盈余核对。

财务组：掌管公司金钱、证券等统收统支，及协助各部的财务调度。

股务组：经办公司有关股务事宜。

(三)厂务

下设组科，办理有关工厂一切管理事务及对外的公共关系。

第三章　管理方式

第九条　总经理秉承董事长之命，驻会常董的指示，执行董事会决定的公司年度投资报酬率目标。

第十条　各企业部经理秉承驻会常董、总经理之命，指挥各利润中心，负责执行该部的年度盈利目标，并负责该部财务的经营，如不能达到所订盈利目标，应自请辞职或另调他职。凡具有上项情况另调他职的人员，其情况严重者，如曾使公司蒙受损失，其调职后应停止所有奖金及一切加薪的给与。

第十一条　以企业部为盈利单元，以其资产负债计算其损益。

第十二条　利润中心相互间物资的收交，人力的支援均视为内部交易以内部往来记账，甲中心的索价高于外购价格时，乙中心可请求甲中心以外购价格让价或外购。

第十三条　各企业部为经营所需，可经总经理批准后，向财务组贷款，利息计算如下：

(一)各企业部根据公司规定使用资金范围如超用时以较高的利息计算。

(二)各企业部的增添设备以年度计划为基准，不超出使用范围时即可节省利息并减低利润的负担。

(三)配合企业部内营业计划实施向银行专案贷款，依原贷款利息拨该企业部使用。

第十四条　各企业部的现金均由财务组保管，内部交易以“内部往来”凭证行之。

第十五条　各企业部每月四日前列报各企业部前月的资产负债及损益估算送会计组核对，每三个月根据会计组核定的盈余作为发奖金的根据。

第十六条　管理部公用组维护单位，视为利润中心，对各部计价收费服务。

第十七条　管理部门的费用，由财务组列成预算分由各部依营业多寡的比例按月分摊。

第十八条　各部除营业活动外，一切对外的承诺、签约及财务的借贷均由公司代表统筹办理，或委托各

部负责人代表。

人事任免、调动、雇用、核薪及有关员工整体事宜均依管理部的统一规定并由管理部发布。

第四章　资产划分

第十九条　各企业部均依下列方式分配资产与负债：

（一）占用的固定资产。

（二）占用的库存原料。

（三）占用的成品及已完成未开发票的产值。

（四）借用的预付工料款。

（五）借用的周转金。

（六）各部不需要的资产（设备）统归管理部管理，除成品外，非经总经理批准，不可自行变卖。

第二十条　各部为争取更多利润而必须新添设备时应根据第十三条第二款办理，但如无年度计划，可拟订后呈总经理核准后购买，如该部现金不足欲从财务部贷款，亦须经总经理批准。

第五章　责任奖金的计算及分配

第二十一条　每三个月定期检查各企业部业绩，凡业绩优良的各企业部均属已尽本身的责任，可另行加发责任奖金以资鼓励，责任奖金的计算及分配办法另订。

第六章　附　　则

第二十二条　本准则经高层行政会议通过后实施，修改时亦同。

（二）机械工业股份有限公司规章发行细则

第一条　目的：本细则规定本公司发行各种规章的程序、归类及规章合订本的编页方式。

第二条　分类：本公司各种规章分类如下：

（一）依规章范畴分，计有下列各类：

1．章程

2．规程

3．准则

4．细则

5．办法

（二）依规章性质分，计有下列各类：

通则、企管、管理研究、投资发展、工业关系、公用、总务、人事、文书、福利、财务、账务、成本、出纳、服务；

营建服业部：营业、设计、施工、管理；

钢架企业部：营业、设计、制造、管理；

预力企业部：营业、设计、制造、管理；

冷焊机械企业部：营业、设计、制造、管理；

第一企业部：营业、门窗、营建、钢架、设计、管理；

门窗企业部：营业、设计、加工、铸压、挤模、管理；

第三条　核定权责：

（一）章程：制定与修订均须经过本公司股东会通过，并呈请主管官核准后施行。

（二）规程与准则：凡涉及政策性者，均需经高层行政会议审核后呈请董事会核定施行，其属事务性者，经由高层行政会议通过，经总经理核定后施行。

（三）细则与办法：一律经高层行政会议核定后施行。

第四条　发行程序及手续：

（一）规章的拟订先由主办部门拟订草案（按高层行政会议出席人数复印若干份）送秘书室列入议程。

（二）秘书室将规章草案连同开会通知（列明议程）通请各出席人员先行研究。

高层行政会议通过后，依第三条规定分别核定，然后秘书室依照规格复印，各种规章以随时核定，随时印发为原则。

（三）本规章分发对象为科级以上各主管，分发时应备簿请各主管签收，主管异动时，并应列入移交，各部门承办人员需用规章，可随时向上级主管索阅。

（三）机械工业股份有限公司企业部组织规程

第一条　本规程依据利润中心制度实施准则第七条规定及企业部事务处理细则的精神拟订，以收组织的灵活精简、负责之效。

第二条　各企业部为求权责专一设经理一人为原则，承直属协理或副总经理级指导，发挥其策划统御才干，达成该企业部当年度经营计划。

第三条　各生产企业部，下设组级单位，原则上以不超过五个组为限，组设主任一人，对部经理负责，领导全组同仁完成即定的工作要求，各组办事细则由各部详订，若该生产企业部具有独立管理特性或营业范围广泛复杂，资金、人员过于庞大，其工作非五个组单位所能胜任者，为求工作效率需要，原则上可考虑增添单位，呈请总经理核定后实施。

第四条　组下视业务需要可设科级单位，或科长一人，掌管全科工作。

（一）设科原则

1．需有独特工作范围，负全组重要工作项目者。

2．间接生产单位需有科员五人以上者。

3．直接生产单位需有三个工作班以上者。

（二）未全符合以上原则，但有实际需要设科者，呈请总经理核定。

（三）科长级主管，若无适当人选时，以虚设由主任暂行代理为原则。

第五条　直接生产单位，科下以产线划分设班，每班至少十人设领班一人管理。

第六条　三个工作班以上，每三个工作班可设总领班一名，受科长之命督导领班工作。

第七条　本规程经本公司高层行政会议研究通过后实施，修改时亦同。

（四）企业部制定各项办事细则注意事项

第一章　总　　则

第一条　兹就企业部依据利润中心制度实施准则第四条的规定制定有关材料、成品、设备、款项收付、目标设定与控制、相互往来及账务处理等各项办事细则时应注意事项作补充性的规定，以资参考。

第二条　各企业部财务不独立，但历月及会计年度终了，均应按企业部分别计算盈亏。

第三条　利润中心实施之日，由公司一次点交的设备，可视为企业部的资本，一次点交的流动资产，可视为企业部的周转金，点交之数应按企业部分别列册，由企业部切实保管与运用。

第四条　企业部对于经营期内进出的财物，应按规定，切实办理验收、点发等手续。

第五条　公司及财务部、企管部的费用，除部分规定须计入产品成本内按其服务比例予以摊计外，其他管理费用，每月固定额度由各企业部以固定的比例负担。其固定额度之比例，由高层行政会议决定。

第六条　各企业部次年度的经管计划，应于十二月中旬完成送呈董事会审议，其编制要点与进度由企业管理部计划督导。

第二章　原物料有关事项

第七条　各企业部自已用的原物料，由各企业部自行采购，公用的物料由企管部采购为原则，但企业部外购的原物料亦可委托企管部统筹办理。

第八条　采购均按统一规定填报请购单，经各企业部经理或其指定人核准后，自行或委托他部门采购，商品价格数量、质量、规格等，均由各企业部经理负责。

第九条　采购原物料，如未列入年度经营计划内或超出年度经营计划，其金额在壹万元以上者，送请总经理核准，如已列入年度经营计划（如未列入年度经营计划内而经总经理核定的专案计划视同年度经营计划）而采购价款在拾万元以上者，各企业部应呈直属副总经理或协理级主管核准。

第十条　采购原物料、对外签订合同者，各企业部应将合同副本送财务部存卷。

第十一条　各企业部自行采购原物料，其采购人及验收人不可由一人兼办。

第十二条　购入的原物料，应依企管部的统一规定区分为 ABCD 四类予以编号。A 为主要原料，B 为辅助原料，C 为一般物料，D 为消耗性物料。各类均凭验收单办理入库，凭领料单发料。

第十三条　原物料入库除质量与原定规格不符送请企业部经理核定外，正常情况下可由企业部指定专责办理，验收单除依法送财务组办理付款手续外，一份送企管部办理电脑登记。

第十四条　依企业部管理组的生产计划发放原料，由企业部的指定人办理领料，不必依层次核准。如原生产计划用料量不足或其他原因须另补发材料者，须经企业部经理核准后交企业部管理组依发料程序补发。发料单均分别送财务部登账，企管部电脑登记。

第十五条　原物料的应有存量，均依财务部账存及电脑存量为准，如有缺短均由保管人负责。

第十六条　一般物料的领发，均由企业部指定人核发。

第十七条　AB 两类原料以订货单为准办理领发料并归入生产该批订货所需的直接原料成本，C 类一般物料（直接耗用者视 AB 类办理）均摊为该部当月各批订货原料成本，D 类由企管部统一采购领发，由各部摊付。

第十八条　未办妥收料手续的原物料，视为代管品，不可入库，更不可使用。

第十九条　验收单、发料单及退料单，均按日期编号当日送出，不可积压。

第二十条　原物料编号由企管部统一规定。

第二十一条　请购，收料，领退料流程由企管部会同有关部门统一规定。

第三章　成品有关手续

第二十二条　成品入库点收与存储由各企业部自理，销货装车出门的点发，由企管部办理。

第二十三条　成品入库应依订货单号归户，以便分批计算成本。

第二十四条　成品编号，订货单编号由企管部统一规定。

第二十五条　未办理入库手续的成品，不可发货（预力、钢架、工程另订）。

第二十六条　成品入库单、销货通知单、订货通知单、退货通知单格式及流程均由企管部统一规定。

第二十七条　上列各单均应各单位当日送出，不可积压。

第二十八条　成品销售或退回，须按统一发票办法及营业税法与征收细则的规定拟订细则，无例外可言。

第二十九条　销售货物或承包工程对外签约者，各企业部应将合同副本送财务部一份。

第三十条　赠送样品或免费施工，价值二万元以上者，应先呈请总经理批准。

第三十一条　各企业部应自订成品存量管理细则，以免积存成品过多。

第三十二条　成品账务仍归财务部统一掌管，必要时采用电脑记账方式。

第四章　设备增减及保管有关手续

第三十三条　增添设备

各企业部经董事会核准的年度经营计划内列有资本支出的增添设备款项者，凭计划由企业部经理负责办理。

如无计划，临时须增添设备，则：

壹万元以内者，由企业部经理自行决定；

伍万元以内者,由直属协理或副总经理级主管决定;

伍万元以上者,应具备盈利计划呈总经理决定;

拾万元以上者,转呈驻会常务董事提请董事会决定。

第三十四条　废弃设备

各企业部对原有的设备,如认为不堪使用或耗用成本过高致影响利润者,应予废弃或出售以免占用企业部的资本,叙明详情呈总经理核准后交由企管部处理,但主要生产设备的废弃或出售,须先经驻会常务董事转呈董事会批准。

第三十五条　保管维护

企业部经管的各项设备,均须派员立卡保管并负责日常的维护,尚须予以定期保养,如自身无力定期保养者,可委托企管部公用组或招商保养。

保管的设备数量以财务管理部的记账为准,如实存数不敷,由各该企业部负责。

第三十六条　企管部经管的设备、工具、家具等,企业部应指派兼管人员,按所属组别或科别,分填借用卡一式二份,借用部门一份,企管部门一份。设备增减时,依据财产验收单及出售凭证于借用卡上作增减的记录,卡存数须与实存数相符,如不相符由借用部门负责。

第三十七条　设备增减手续的流程由企管部会同有关单位制定。

第三十八条　设备增减传票经企管部登记于电脑。

第五章　人事有关手续

第三十九条　各部员数以董事会核定的年度经营计划内所列员数为最高限额,如因欲增加盈利而增添人员时,须列明计划经驻会常董及总经理核准,但以担任实际生产工作的人员为限。

第四十条　各部补充缺员或获准增添人员,应将列明人数,资格及具备条件的增添(或补充)人员通知单,送企管部统筹办理招聘,除经特殊允准外,各部不可自行聘用。

第四十一条　员工的到工、请假、解雇、考勤、奖惩及核薪等均由企管部依统一规定办理及登记。

第四十二条　企业部经(副)理人员由总经理聘任,报请董事会核备,经理级以下人员依层次组阁方式决定。

第四十三条　企业部所属人员如不适用,可由企业部经洽商企管部调企管部备用待命。

第四十四条　企业部经理所属各级主管,当解除原任主管职务时亦随同失去主管级身份,调往其他部门随新任职务而定其身份,职务加给亦以新任职务支付。

第四十五条　薪资以现任职级为准支付,不受年资及过去职级影响。

第四十六条　薪级表每年依物价指数调整两次(元月,七月)。

第四十七条　各级主管应鼓励所属人员致力为公司创造更多的利润,为企业部获得更佳的盈余,为自身争取更多的奖励金而发挥各人潜力于极限,并培养员工以争取更高层职位,负更重大责任为荣誉的观念。

第六章　款项收付有关手续

第四十八条　各企业部有关现金与票据的支付,均集中于财务管理部财务组办理地分厂及第二企业部零星的开支,可设定额周转金,凭单据先予支付,每周内汇总单据一次报销,第二企业部的周转金暂定10万元,外地分厂暂定5万元。(各工地工程处可定1万元~2万元周转金)

第四十九条　财务组统筹办理全公司的财务调度,并为各企业部办理收付事项。

第五十条　各企业部的库存现金及票据以企业部别专户存放银行为原则。

第五十一条　财务组每日就已执行的收支传票依企业部别分编库存现金日报表分送企业部、企管部、财务部(存于会计组)。必要时采用电脑列报。

第五十二条　收款项由经手人填具收款凭证,连同款项送财务组(第二企业部另订细则)。

第五十三条　本公司收款凭证计有货款(工程款)收入通知单,预收货款(工程款)通知单及其他款项收入通知单等三种,其使用注意事项如下:

（一）凡收入货款（工程款）应填货款（工程款）通告单，如有折让，收款人员应按统一发票办法规定收回重开，若有特殊情况，确难退回重开者，亦须取具客户折让的证明，但尾数仅数元者不在此限。

（二）凡预收货款（工程款）者，除按规定开具统一发票外，应再填预收货款（工程款）通知单，但既为预收，不论收取现金或支票，均应有收取之实，不可任客户欠账。

（三）凡不属上述款项的收入应开具其他款项收入通知单。

第五十四条　支出原始单据均须由企业部经手人签章及其主管的核章，始可支付，其权限如下：

（一）设备购置款项

1. 凭年度计划添购者，由各该企业部经理核章。

2. 无年度计划而经特案核准者 1 万元以内由企业部经理，5 万元以内由直属协理或副总经理，5 万元以上者由总经理核章。

（二）采购原物料款项

1. 依年度计划采购者，10 万元以上由直属副总经理或协理核章，10 万元以下者由企业部经理核章。

2. 无年度计划而经特案核准者，1 万元以上由总经理核章，1 万元以下者由直属副总经理或协理核章。

（三）其他款项

1. 1000 元以下者由各组主管核章。

2. 2 万元以下者由企业部经理核章。

3. 10 万元以下者由直属协理或副总经理核章。

4. 10 万元以上总经理核章。

第五十五条　支付款项由财务部依法切实审核，如有不妥之处不可入账。

第五十六条　收支传票连同单据，各级主管均应当日转出不可积压。

第五十七条　收支传票均用电脑登账，其程序与编号方式由企业部会同财务部商定。

第五十八条　传票的流程由企管部会同财务部另定。

第七章　借用外销贷款有关手续

第五十九条　借用外销贷款，由财务部统筹办理。

第六十条　由企业部提供外销订单所借的外销贷款，提供订单的企业部，其用款额相当于外销贷款实贷额部分，按外销贷款的利率计算，用款额如超过外销贷款实贷额，其超过部分，按月息 1.1%计算。

第六十一条　企业部的用款额，应包括公司拨付的流动资产。

第六十二条　财务部如为财务上需要借用外销贷款时，应洽企业部提供外销订单，或由企业部承认提供后办理。

第八章　企业部相互间与公司管理部门间的往来

第六十三条　企业部相互间物品的调拨，由拨出部门开立“企业部物品调拨单”一式三联，拨入出部门各存一联，另一联送财务部，财务部入账的金额，仍按成本计算，其差额在拨出部门为“内部利益”，在拨入部门为“内部支出”。

第六十四条　企业部相互间或与管理部门间的服务，由服务部门开立“服务通知单”一式三联，服务及负担部门各存一联，另一联送财务部，上项服务费其属总则第五条的情况应按服务比例摊计外，余则由财务部以成本计算服务金额，另有差额在服务部门为“内部利益”，在负担部门为“内部支出”。

第六十五条　公司及管理部门对于各企业部应收的管理摊费，按总则第五条规定办理，由财务部门开具“利息及管理费通知单”一式二联，财务部一联，负责部门一联，上项摊费与利息，在管理部门列为“内部利益”，在负担部门列为“内部支出”。

三、房地产开发业企业组织管理制度

(一)公司章程

第一章　总　　则

第一条　本公司依照公司法有关股份有限公司的规定组织,定名为“房地产开发股份有限公司”简称为“房地产开发公司”。

第二条　本公司经营下列事业:

(一)兴建国民住宅、大厦出租、出售业务。

(二)兴建观光旅社及建设观光事业。

(三)建筑材料的制造加工业务。

(四)国内外有关建筑材料的买卖业务。

(五)其他有关事业的经营及投资。

上述业务的经营应遵照有关法令规定办理。

第三条　本公司必要时可于其他适当地点设立分支机构,其设立废止或变更均依董事会的决议办理。

第四条　本公司公告方法分为通函及登报两种,依公司法第二十八条的规定办理。

第二章　股　　份

第五条　本公司资本总额定为捌亿元整,分为捌千万股,每股壹拾元正,分次发行。

第六条　本公司股票用记名式,由本公司董事长及常务董事签名盖章并加盖总公司图记编号,经主管机关或其核定的发行登记机关签证后发行。

第七条　股东应填具印鉴卡交本公司存查,如有变更时亦同,凡领取股息红利或与本公司的书面接洽及行使其他一切权利时,均以该项印鉴为凭。

第八条　股票如有转让、继承、赠与或其他原因取得股份等事情欲申请过户更名者,应提出其取得原因的证明文件连同股票依照本公司所定办法办理申请。

前项转让事情应将受让人的本名或名称记载于股票,并将受前项转让事情应将受让人的本名或名称记载与股票,并将受让人的本名或名称及住所记载于本公司股东名薄后,始为有效。

第九条　股票遇有遗失应即向本公司报失觅保,并自行登载本公司所在地的日报公告,同时向法院申请公示催告及除权判决后,检同判决书申请补发。

第十条　股票因污损或毁损请求换发新股票或依前二条的规定申请补发新股票者,本公司须酌收手续费及应贴印花税费。

第十一条　每届股东常开会会前一个月内或股东临时会开会前15日内,或公司决定分派股息及红利或其他利益的基准日前五日内,均停止股票更名过户。

第三章　股 东 会

第十二条　股东会分常会及临时会两种,常会每年开会一次于年终结算后六个月内由董事会召集。临时会除公司另有规定外,由董事会于必要时可依法召集。

股东常会的召集应于一个月前,临时会应于15日前,将开会日期地点及召集事由通知各股东。

第十三条　本公司股东会的主席由董事长任之,如董事长缺席时由董事长指定常务董事一人代理,董事长未指定时常务董事互推一人代理。

第十四条　本公司股东每股有一表决权,但一股东持有已发行股份总数3%以上者,其超过部分股数的表决权以九五折计算。

第十五条　股东因事不能亲自出席委托代理人出席股东会时,应于股东会开会五日前提出公司印发的

委托书载明授权范围，一股东以出具一委托书并以委托一人为限，如一人同时受二人以上股东委托时，其代理的表决权绝不可超过已发行股份总数表决权的3%，超过时其超过的表决权不予计算。

政府或法人为本公司股东者，其代表不止一人时表决权的行使，仍以其所持有的股份综合计算。

第十六条　本公司股东会的决议除公司法另有规定外，应有代表股份总数过半数的股东出席，以出席股东表决权过半数的同意行之，赞否同数时主席取决。

出席股东如未满前项定额而有代表已发行股份总数1/3以上股东出席时可以出席股东表决权过半数的同意为假决议，并将假决议通知各股东，于一个月内再行召集股东会，如仍有已发行股份总数1/3以上股东出席，其决议以出席股东表决权过半数的同意行之。

第十七条　股东会的决议事项应做成决议录，并将记载会议的时日及场所，主席的姓名及决议的方法由主席签名盖章。

前项决议录应与出席股东的签名簿及代表出席委托书一并保存。

第四章　董 事 会

第十八条　本公司设董事25人组织董事会，由股东会就有行为能力的股东依公司法的规定选任，以所得选票代表选举权较多数者为当选。

前项全体董事持有记名股份总数于本公司实收股份总额3000万股部分不可少于10%，超过3000万股份不可少于5%。

董事持有股份不可少于10万股，倘选任时或任期中持有股份低于10万股视同当然解任。

第十九条　董事任期三年，可连选连任，其任期届不满不及改选时可延长其执行职务至改选董事就任时为止。

董事出缺即行补选，但缺额未达董事1/3时可免去补选，补选董事任期时间以前任董事的余存时间为限。

第二十条　本公司董事会设常务董事七人，由常务董事互选一人为董事长，董事长对外代表公司，常务董事以集会方式处理日常公司业务。

第二十一条　董事会由董事长召集，以董事长为主席，董事长缺席时，由董事长指定常务董事一人代理，董事长未指定时由常务董事互推一人代理。

第二十二条　董事会开会时董事应亲自出席，如因故未能亲自出席时，除居住国外者公司法另有规定外，一律出具委托书并列举召集事由的授权范围委托其他董事代理出席，但代理人以受一人的委托为限。

第二十三条　董事会的职权如下：

（一）各项规章的审定。

（二）业务方针的决定。

（三）预算决算的审查。

（四）盈余分派及亏损弥补的拟订。

（五）资本增减的拟订。

（六）不动产购置、出售、分割、交换；设定物权及其他一切处分。

（七）其他依照法令及股东会赋予的职权。

第二十四条　董事会的决议事项须记载于董事会议事录并由主席签名或盖章保存于本公司。

第二十五条　董事会的决议除公司法另有规定外，应有过半数董事的出席，并以出席董事会过半数的同意行之，赞否同数时由主席取决。

第五章　监 察 人

第二十六条　本公司设监察人七人由股东会就有行为能力的股东依公司法规定选任，以所得选票代表选举权较多数者为当选。

前项全体监察人持有记名股份总数与公司股份总额3000万股部份不可少于1%，超过3000万股部分

不可少于5‰。

监察人持有股份低于10万股则当然解任。

第二十七条　监察人任期三年，可连选连任，其任期届满而不及改选时，可延长其执行职务至改选监察人就任时为止。

第二十八条　本公司设常务监察人一人，由监察人中互选。

监察人除依法执行监察义务外，可列席董事会陈述意见，但无表决权。

第二十九条　监察人的职权如下：

(一)公司财物状况的调查。

(二)公司薄册文件的查询。

(三)公司业务情况的查询。

(四)公司员工执行业务的监察，违法失职事情的检举。

(五)其他依照法令赋予的职权。

第六章　经 理 人

第三十条　本公司必须设总经理一人，副总经理、协理、经理若干人，总经理秉承董事会决定方针全面管理公司一切业务，由副总经理协理辅助。

第三十一条　总经理的委任、解任及报酬须有董事会过半数同意行之，副总经理协理、经理的委任、解任及报酬由总经理提请后，经董事会过半数的同意决定。

第七章　会　　计

第三十二条　本公司营业年度系以每年1月1日起至12月31日止，每年决算一次，于决算后造具下列各项书表，经董事会的审查及监察人查核后送请股东会承认。

(一)营业报告书。

(二)资产负债表。

(三)财产目录。

(四)损益表。

(五)盈余分配或亏损弥补的议案。

第三十三条　本公司每年决算如有盈余除依法扣缴所得税外，应先弥补以往年亏损，次就其余额提存10％法定盈余公积，其余由董事会拟订盈余分配案提请股东会核定。

第八章　附　　则

第三十四条　本公司组织规程及办事细则均由董事会另订。

第三十五条　本章程未订事项悉依公司法的规定办理。

(二)公司组织规程

第一条　本规程系依据本公司章程第三十四条的规定制定。

第二条　本公司设总公司及分公司、其组织依本规程的规定。

第三条　本公司置总经理一人、秉承董事会的决议及董事长之命全面管理事务，副总经理、协理及工程师若干人辅佐。

第四条　总公司设下列各部室。

(一)管理部。

(二)财务部。

(三)营业部。

(四)企划部。

（五）营建部。
（六）检查室。
前项各部视业务需要分科、股办事，其详细职务于办事细则规定。
第五条　分公司视业务的需要分科、股办事。
第六条　管理部置经理一人、副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。
第七条　财务部置经理一人，副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。
第八条　营业部置经理一人，副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。
第九条　企划部置经理一人，副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。
第十条　营建部置经理一人，副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。
第十一条　检查室置主任一人、副主任一人、稽核、助理稽核若干人。
第十二条　分公司置经理一人，副理、襄理、副总经理、协理若干人。
第十三条　本公司员工的任免，除总经理、副总经理、协理与本公司章程已有规定外均由总经理提请董事长任免。
第十四条　本公司视实际业务需要均由董事长指定设立各种委员会、小组或营建处。
第十五条　总公司各部室可视实际业务需要由总经理提请董事长核定增减。
第十六条　本规程经董事会通过后施行。

（三）公司研究委员会组织简章

第一条　本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。
第二条　本委员会以总经理为主席，其参加人员为副总经理、协理、总工程师及各部室主管，但视实际需要邀请有关人员列席。
第三条　主席为本委员会的召集人。
第四条　研究委员会设干事一人整理本委员会一切庶务，由总务科长兼任的。
第五条　研究委员会的权限如下：
（一）本公司各项规章制定的审议。
（二）本公司各项规章修改的审议。
（三）本公司有关决策方案的研究。
（四）其他奉交办各项改进事项的研究。
第六条　本委员会开会日期及地点由主席视实际需要随时决定。
第七条　本规程呈奉董事长核准后实施，修改时亦同。

（四）公司考试委员会组织简章

第一条　本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。
第二条　考试委员会系以总经理为主任委员，副总经理、协理、总工程师及各部室主管为委员组织。但有必要时可由主任委员聘请有关人员为临时委员。
第三条　主任委员为考试委员会开会的召集人。
第四条　考试委员会设干事一人，整理本会一切庶务，由人事科长充任。
第五条　考试委员会的权限规定如下：
（一）新进人员的考试。
（二）职员晋升的考试。
（三）临时职员正式任用的考试。
第六条　考试委员会的职责规定如下：
（一）出题：由考试委员会的主任委员会召集各委员办理。
（二）制卷、拆封、统计、通知：由主任委员指派委员一人负责督导人事单位办理。

（三）阅卷：由出题者负责批阅。

（四）监考：由主任委员指派委员若干人，并命令人事单位派人担任，但出题者应现场负责解释试题的疑惑。

第七条　本规程呈奉董事长核准后实行，修改时亦同。

（五）公司考绩审查委员会组织简章

第一条　本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条　考绩审查委员会系依以总经理为主任委员，副总经理、协理、总工程师及各部室主管及人事单位主管为委员组织，但视实际需要可邀请有关人员列席。

第三条　主任委员为考绩审查委员会的召集人。

第四条　考绩审查委员会设干事一人整理本会一切庶务，由人事科长兼任。

第五条　考绩审查委员会的权限规定如下：

（一）年终考绩的审核。

（二）技术标准的审核。

（三）员工晋级及四阶以上人员晋升的审核。

第六条　考绩审查委员会于每年考绩年度终结的次月 20 日前召集，但有必要时可随时召集。

第七条　本规程呈奉董事长核准后实施，修改时亦同。

（六）公司办事细则

第一章　总　则

第一条　本细则依据本公司章程第三十四条制定。

第二条　本公司对外称“房地产开发股份有限公司”对内简称“总公司”，设分公司于国内各必要地点，对外称“房地产开发股份有限公司××分公司”，对内简称“××分公司”。

第二章　职　责

第三条　总公司置总经理一人执掌下列事项：

（一）受董事长之命，执行依法应办及董事会交办事项。

（二）依据董事会决定的经营方针全面管理全公司业务。

（三）提出应经董事会审核或议决的报告或建议事项。

（四）执行公司预算开支事项。

（五）指挥监督所属职员。

（六）其他董事会授权办理事项。

第四条　本公司置副总经理、协理各若干人辅助总经理处理全公司业务，总经理因故不能执行职务时，由董事长于副总经理或协理中指定一人代理。

第五条　本公司置总工程师一人受主管协理之命处理本公司一切工程。

第六条　总公司设下列单位，受总经理指挥监督分掌主管事务。

（一）管理部。

（二）财务部。

（三）营业部。

（四）企划部。

（五）营建部。

（六）检查室。

第七条　管理部设总务科、股务科、人事科，其职责如下：

（一）总务科：

1. 办理董事长、总经理交办事项。
2. 董事长、总经理及公司关系外来宾客的接待事项。
3. 本公司印信图记的典守事项。
4. 总公司文书的收发、议缮、校对、审核及档案的整理保管事项。
5. 本公司报章的整理、编印、分发及不属其他部室规章的拟订事项。
6. 公司性会议的通知、会场的布置及提案纪录的整理印发事项。
7. 本公司公用物品账表的采购、印发、分发、保管、登记事项。
8. 本公司车辆（包括计程车）的调派、管理、保养、修缮及油料的收发、登记事项。
9. 本公司固定资产的购置、分发、登记事项，但不包括营建器材。
10. 总公司工友服务生的训练指挥管理事项。
11. 总公司通信系统的管理事项。
12. 有关主管官署呈请事项。
13. 图书的管理、购置、调配、供需事项。
14. 协办股东会、董监事会关系事项。
15. 本公司有关公共关系事项。
16. 本公司各种晒图及影印事项。
17. 其他不属于各部室的事物事项。
18. 总公司的卫生清洁事项。

（二）股务科：

1. 本公司股票的印制、发行、保管、注销事项。
2. 办理本公司股票过户、合并、分割、换发、挂失、质权设定及销毁事项。
3. 办理股东印鉴变更、挂失及住所变更事项。
4. 股东名簿、股东印鉴卡的登记保管事项。
5. 本公司红利的分配发放、登记扣缴凭单填发事项。
6. 本公司股票市场动态的调查、统计、登记事项。
7. 答复股东来函查问及其他有关股东公司公共关系事项。
8. 主办股东会、董监事会事项。
9. 增资案策划、进行事项。
10. 其他有关本公司股务事项。

（三）人事科：

1. 本公司员工的任免、调迁、考绩、奖惩、差假、考勤、值日的审核签拟登记及公布事项。
2. 本公司员工的学历、经历、保证书的审核、调查、保管事项。
3. 员工待遇的拟订、调整及各项补助费的审核登记事项。
4. 本公司人事政策的推行及进修、训练、考试、人才储备的实施事项。
5. 本公司人事资料的登记及编存事项。
6. 员工恤养、救济的签拟事项。
7. 员工生活、工作的调整联络辅导事项。
8. 各种人事制度、法令、规章的研究拟订、修订事项。
9. 人力开放及运用的企划拟订事项。
10. 人事资料的调查、分析、统计事项。
11. 薪津表的造列事项。
12. 员工保证金的填列事项。
13. 员工借贷款项的处理事项。

14．本公司各单位主管移接监交人员的派遣及移交报告书的审核、执行、保管事项。
15．其他有关人事管理事项。
第八条　财务部设会计科、出纳科、供应科，其职责如下：
（一）会计科：
1．本公司会计制度规章及表报、单据、账册的设计拟订事项。
2．本公司预算、概算、决算的编拟事项。
3．本公司各种工程决算的编制事项。
4．各分支机构、各工地有关会计处理的指导监督事项。
5．商业会计法、公司法蓝色申报制度等规定有关会计事项处理的负责事项。
6．主办公司税务会计事项。
7．公司会计有关凭证、账册的审计、岁计、稽核、结账、调整决算事项。
8．本公司有关会计科文书的签拟事项。
9．公司会计传票的审核、复对事项。
10．工程成本会计有关的账务事项。
11．营业有关会计账务事项。
12．财务处理会计的账务事项。
13．一般会计的账务事项。
14．资本支出及收入的审查事项。
15．其他有关会计事项。
（1）传票的开立（分开工程及一般性质）。
（2）传票凭证的归档及保管事项。
（3）代收税款的处理事项。
（4）红利薪津除外的扣缴凭单填写事项。
（5）各工地周转资金的处理事项。
（6）有关公司财务分析工作等事项。
（7）财务报表编制及说明分析事项。
（8）其他有关会计管理事项。
（二）出纳科：
1．主办公司有关的收支款项。
2．出纳会计的账务处理事项。
3．保管现金、银行往来、票据收兑及其调拨事项。
4．编制出纳日报表、票据收兑月报表事项。
5．工程收入款的审核事项。
6．统一发票的开立事项。
7．员工薪金的发放事项。
8．垫付款的保管事项。
9．其他有关出纳事项。
10．现金的预算及其调拨的处理事项。
11．有价证券、股票的保管事项。
12．福利金的保管及登录事项。
（三）供应科：
1．各种工程材料的采购调配事项。
2．各种建筑材料行情的调查及编制各种材料的价格表事项。
3．搜集各种新出品的材料样品事项。

4. 材料厂商的登记审查事项。
5. 办理各种材料的请款及登记事项。
6. 材料仓库的管理事项。
7. 各工地发料处理事项。
8. 有关各种材料报表的登记统计报告及保管事项。
9. 材料采购合同的签订事项。
10. 协助各种工程决算事项。

第九条　营业部设业务一科、业务二科、服务科，其职责如下：

(一)业务一科设第一股、第二股、第三股，分掌其职务：

1. 第一股执掌：
(1)房屋销售计划及方针拟订事项。
(2)房屋售价签拟分算事项。
(3)房屋的销售及收款交屋事项。
(4)销售房屋契约书的准备签拟订约事项。
(5)本公司营业用房地产出租管理事项。
(6)有关客户变更设计、过户、登记通知联系事项。
(7)接受委托建筑事项。
(8)其他有关房屋销售事项。

2. 第二股职责：
(1)催收客户应缴款项。
(2)其他有关协助房屋销售事项。

3. 第三股职责：
(1)推销房屋的广告宣传计划事项。
(2)同业间营业科资料及业务情况的调查、统计、分析事项。
(3)房地产市场的调查、研究、分析事项。
(4)房地产资料的搜集、整理及统计分析事项。
(5)本公司企业性广告及企业宣传文件的设计事项。
(6)其他有关协助房屋销售事项。

(二)业务二科：
1. 出售房地的移转与客户及抵押设定登记的申办事项。
2. 出售房屋的代办贷款手续事项。
3. 本公司所建(有)建物复丈、保存登记的申办事项。
4. 本公司所建(有)房屋税的办理事项。
5. 转移客户登记代书的委任、督促事项。
6. 承租地换约、续租、过户客户的办理事项。

(三)服务科：
1. 专办房屋售后服务的检查、修缮、估价、收款及有关事项。
2. 服务中心的签办指挥监督事项。
3. 零星工程的施工及补修事项。
4. 完工后交屋修缮整理事项。
5. 服务卡及服务资料的登记、整理、归档事项。
6. 其他有关售后服务事项。

第十条　企划部设规划科、设计科、房地管理科，其职责如下：

(一)规划科设建筑股、规划股，分掌其职务：

1. 建筑股职责：
(1)各种工程的计划事项。
(2)各种工程的秀面选色及透视图制作事项。
(3)各种工程的施工图绘制及校核事项。
(4)各种工程数量的计算及核对事项。
(5)提供有关工程设计的广告传播资料事项。
(6)协办中间查验及验收事项。
(7)收集有关的设计资料及法令事项。
(8)申领营建工程的各种执照事项。
(9)办理有关委托设计的契约合同事项。
(10)登记及管理一切工程设计的原图事项。
(11)其他交办事项。
2. 规划股职责：
(1)本公司全盘营业计划的拟订分析、规划、设计及核对、校正等事项。
(2)本公司有关技术改进方案的调查、研究、规划及建议事项。
(3)本公司附带投资事业的开发、研究、规划及筹备前的管理事项。
(4)房地产的投资、规划及分析事项。
(5)有关都市计划及建筑法令等资料的搜集、整理、研究、分析及综合等事项。
(6)研究刊物及专题研究报告的编纂、整理、收集或发行等事项。
(7)有关都市计划的变更、异议或土地规划前的现场勘察工作。
(8)其他有关规划交办事项。
(二)设计科设结构股、水电股、预算股，分掌其职务：
1. 结构股职责：
(1)勘察、测量建筑基地及公共设施工程设计事项。
(2)各种工程的结构设计、施工图绘制及核正事项。
(3)各种工程的数量计算及核对事项。
(4)各种土木工程的设计事项。
(5)协办中间查验及验收事项。
(6)其他交办事项。
2. 水电股职责：
(1)各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程的设计事项。
(2)各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程的数量计算及核对事项。
(3)各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程之间查验及验收事项。
(4)申请水电许可事项。
(5)收集有关水电、冷气、卫生工程的有关法令及设计资料事项。
(6)其他交办事项。
3. 预算股职责：
(1)各种工程的工料分析、行情调查及预算编制事项。
(2)协办各种工程的中间查验及验收事项。
(3)各种工程数量的计算及核对事项。
(4)各种工程决算数量的计算核对事项。
(5)办理客户设计变更及估价事项。
(6)其他交办事项。
(三)房地管理科：

1. 土地勘察及土地取得前的产权调查事项。
2. 土地购置、取得、签办、订约、付款等事项。
3. 取得土地及其证件的点交、产权的移转公司及有关证件保管事项。
4. 合营建筑的配合、签办及付款等事项。
5. 取得房地的接交复丈、过户、管理等事项。
6. 买入房屋的拆除、建物灭失登记及有关的办理事项。
7. 本公司土地的合并、分割及地点变更申办事项。
8. 土地卡整理登记事项。
9. 本公司建筑剩余畸零土地的管理、出售及交换办理事项。
10. 本公司需要公有房地的申购(租)合并使用事项。
11. 未建筑土地征收补偿费的签领事项。
12. 本公司土地移转客户前的增值税、地价税、工程受益费及其他有关税捐的签办事项。
13. 其他有关土地管理事项。

第十一条　营建部设工程管理科、发包管理科、材料管理科，其职责如下：

(一)工程管理科设工务一股、工务二股，分掌其职务：

1. 工务一股职责：
(1)主办开工前的勘查，各项筹备及参与拟订工期事项。
(2)工地土地的接交及管理事项。
(3)工程施工准则的制定及进度控制事项。
(4)工程施工及工地指挥督导事项。
(5)有关工程施工的配合及联系事项。
(6)临时工程的审查及协办有关工程变更事项。
(7)提供现有承包商施工的优劣供发包时参考事项。
(8)监工日报表的审查及转达有关公司规定事项。
(9)协助工地办理完工决算事项。
(10)工程竣工的核查及工期赏罚的主办事项。
(11)有关工地估验及各项开支的查核事项。
(12)协助工地办理临时水电的设施及废止事项。
(13)其他有关临时交办事项。

2. 工务二股职责：
(1)办理各工地的开工查验及竣工等的申报及有关配合事项。
(2)有关机关来往公文的处理及签办事项。
(3)有关部科间业务的联系及查询事项。
(4)有关庶务的处理归档事项。
(5)有关建筑执照等的登记、收存及期效的管理事项。
(6)工地各种有关表格的编制及保管查存事项。
(7)工地人员动态、归建及撤退期限的管理事项。
(8)各工地预估验收案件的核对及登记、统计保管的事务处理事项。
(9)竣工验收案件及有关工地文书案件的归档、核对、保管事项。
(10)各工地临时水电费用的查核及清款事项。
(11)各工地周转金的报核及工地决算前，“应付未付款”的核对事项。
(12)收集有关营造法令事项。
(13)协助工地处理外来纠纷事项。
(14)其他临时交办事项。

（二）发包管理科：
1. 发包工程行情及施工方法的资料收集事项。
2. 承包商的招募调查登记事项。
3. 承包商的考核资格审查事项。
4. 招标登记及领取图说事项。
5. 发包开票筹备事项。
6. 订立合同及对保事项。
7. 统计承包商的承交单价、承包工程数量事项。
8. 厂商年会的筹划事项。
9. 协助有关工程的配合施工事项。
10. 其他交办事项。
（三）材料管理科：
1. 各工地使用材料的申请管理及预算的控制事项。
2. 材料管理员及警卫人员的督导考核事项。
3. 协助各工地急用材料的调配事项。
4. 剩余材料的转场督办事项。
5. 各工地材料出入的验收、记账及保管事项。
6. 办理各工地材料的签收及登记事项。
7. 有关工地材料报表的登记、统计、报告及保管事项。
8. 协助各工地办理材料决算事项。
9. 营建器材的采购、保养、维护、调配及保管事项。
10. 其他交办事项。
第十二条　检查室职责如下：
（一）董事长、监察人、总经理交办及各部室委办的检查事项。
（二）本公司业务、财务、账务的抽查稽核及各项库存、保管品的检查报告事项。
（三）关于业务案件的抽查、审核分析报告事项。
（四）纠正及指导各项事务手续事项。
（五）外勤工作的抽查、报告、指导事项。
（六）其他有关事项。
第十三条　本办事细则经董事会通过后实施。

（七）公司技术改进小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。
第二条　本小组由总工程师担任主席（倘总工程师缺席时由主管协理代理），企划部经理为召集人，规划科长主办。
指导人员：总经理。
其参加人员依技术改进小组编制人员为准，但视实际需要邀请有关人员列席。
第三条　本小组的职责如下：
（一）由主办人提交有关本公司拟兴建工程草案及设计中、施工中各工程有关技术方面的问题。
（二）由供应科提交各种材料质量的审议。
（三）其他奉命交办的急需各项工程的技术上改进事项。
第四条　本小组的开会，主办人应于一天前将有关技术改进资料汇集整理，指定召开时间通知小组人员检查，如遇特殊检查者，当日由主办人提前通知。
第五条　主办单位依有关技术改进问题检查整理后转呈总经理裁决。

第六条　本准则经董事长核准后实施，修改时亦同。

（八）公司工程预算编制小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四的规定制定。

第二条　本小组由主管协理担任主席，企划部经理为召集人，设计科长主办，其参加人员依工程预算编制小组编制人员为准，但视实际需要须邀请有关人员列席。

指导人员：总经理

第三条　本小组的职责如下：

（一）工程施工标准的审查。

（二）工程预算的材料、工资等单位及有关管理费用的编制。

（三）主办人员应将提交小组审查的预算草案汇集、整理复写于开会前一天分送各参加人员做为审查之用。

第四条　本小组的开会，主办人应于开会前一天通知有关人员，但必要时可随时通知召开。

第五条　工程金额在十万元以下者，可免经由本小组审查，由负责编制预算单位自行编制呈核。

第六条　本准则经董事长核准后实施，修改时亦同。

附则：供应科应将建筑材料时价月报表于每月五日填送设计科以备编制预算草案之用。

（九）公司发包小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条　本小组由主管协理担任主席，营建部经理为召集人，发包管理科科长主办。

指导人员：总经理。

其他参加人员依发包小组编制人员为准，但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条　本小组的职责如下：

（一）由主办人提交审议的各项发包工程的估价，承包能力、施工优劣等事项及拟订承包人。

（二）其他奉令交办的各项工程的发包审议事项。

第四条　本小组的开会，主办人应于一天前将有关发包审议资料汇集整理，指定召开时间通知小组人员开会审议，如遇特殊紧急审议案者当日由主办人提前通知。

第五条　通知厂商的估价单内应注明工程期限及详细施工说明，便于明确承包。

第六条　本准则经董事长核准后实施，修改时亦同。

（十）公司采购小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条　本小组由主管协理担任主席，财务部经理为召集人，供应科科长主办。

指导人员：总经理。

其参加人员依采购小组编制人员为准，但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条　本小组的职责如下：

（一）由主办单位提交审议的各种材料的估价单、厂商交货能力等事项。

（二）审议其他市面上最新推出或发明的建筑材料采购事项。

（三）其他奉命交办的有关工程材料采购的审核事项。

第四条　本小组的开会，主办单位应于开会前一天通知小组人员，并将有关审议事项及资料汇集编印后分送参加人员。

第五条　主办单位应于开会前将有关审议事项的材料事先通知厂商招标比价并交出样品，提供本小组审议。

主办单位应随时指派专人前往调查厂商出品材料的质量以及交货能力，做为采购的参考。

第六条　材料的采购，经小组开会决议后，由主办单位将其品名、价格、质量、规格、数量以及厂商名称，及其他附带条件一并列表，经小组人员盖章后转呈总经理裁定。

第七条　本准则经呈董事长核准后实施，修改时亦同。

（十一）公司工程决算小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条　本小组由主管协理担任主席，财务部经理为召集人，会计科长主办。

指导人员：总经理

其参加人员依工程决算小组编制人员为准，但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条　本小组的职责如下：

（一）本公司自建或承包各种工程金额在壹拾万元以上者，其工程决算需经本小组先行审核后，转呈总经理核示。

（二）审核由主办单位编制的工程竣工决算表，并对预算数及实用数做一比较，如有节省或增加支出应查出原因及改进意见，以备将来改进的参考。

（三）其他奉令交办事项。

第四条　本小组的开会自接到各工地完工报告日起三日内召开预备会议，检查各科有关配合决算的资料及提出日期，同时决定该次工程的审核日期。

第五条　前项决算小组的开会前一天，主办人应先与工地人员核对并查出超减数字的原因后复印"工程竣工决算表"分送各小组人员初审。

第六条　本小组主办人应向有关单位限期征集下列资料编制预算决算对照表及说明材料以便开会之用。

（一）应付未付工资，应付未付工程款。

（二）应付未付材料款。

（三）工程施工追加减及变更施工后的预算汇总表。

（四）其他应付未付的有关工程费用，应包括交屋前的有关房屋维护专用。

（五）工程决算增减说明书。

第七条　本准则经董事长核准后施行，修改时亦同。

（十二）公司验收小组办事准则

第一条　本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条　本小组由主管协理担任主席，企划部经理为召集人，设计科长主办。

指导人员：总经理。

其参加人员依验收小组编制人员为准，但视实际需要须邀请有关人员参加。

第三条　本小组职责如下：

（一）根据工地主任初验的验收表对照实地完成数量及成果，如发现须改善之点必需补修部分一一列举交工地办理并将工头工作优劣径报发包小组备查。

（二）如发现依照设计施工尚发生工作困难或不理想者，小组检查后移技术改进小组研究。

（三）所用材料质量经查验不良者签具意见移交采购小组处理。

第四条　每项工程完工先由工地负责初验后作成工程数量计算表三份，工程竣工验收表三份，呈报工程管理科审核后，由营建部经理指派人员交设计科限期验收，召集人认为有必要时可随时召集。

第五条　工程费增减必须依照实做数量办理。

第六条　验收后所有结果详细记录在登记簿以备抽查之用。

第七条　本准则经董事长核准后实施，修改时亦同。

第三篇　人事管理制度

第　三　篇

第一章　人事管理的程序与规则

一、事务处理准则

第一章　总　　则

第一条　本办事细则依照本公司组织规程制定。

第二条　本公司一般业务行政管理，悉依本细则规定办理，其未经规定事项，适用有关作业程序。

第二章　分层负责

第三条　为提高工作效率，严密管理业务与行政，实施分层负责办法，特划分各级主管职责，借以处理该管业务。

第四条　总经理职责：

依据有关规定，承董事会之决议，董事长之命，指挥督率所属单位人员，管理本公司全盘业务。

第五条　秘书室总经理特别助理职责：

（一）对于个案研究分析与可行性方案拟议。

（二）本公司重大兴革事项建议。

（三）协助总经理处理公司重要业务或特定业务。

第六条　秘书室总经理执行秘书职责：

（一）协助总经理处理公司公文行政作业事项。

（二）文稿的撰拟、缮校、翻译与档卷保管事项。

（三）公司会报议程编排及法律事务联络。

（四）协助总经理追踪、查催各单位应办事项。

第七条　秘书室专案工作人员职责（简称专员）：

（一）执行总经理交办专案的研究、企划、分析、调整。

（二）必要时可应各单位主管申请或总经理指派，对各单位主管提供建议或技术支援。

第八条　室、部、组（科）第一级主管职责：

（一）承总经理之命或副总经理指示，负责处理职责有关各项业务。

（二）业务范围内各项规定及其工作方案的拟议。

（三）业务范围内工作进度、业务绩效及其利弊兴革的报告与建议。

（四）对所属人员（含配属）的工作绩效与生活行为考评。

（五）审核有关作业文件，视其性质内容，决定初步处理方式，并对所属人员提示要求。

（六）业务范围内紧急事件权宜处理或立即转呈核示等。

（七）业务内涉及其他单位的协调联系。

（八）向总经理提供政策性建议。

（九）代行文稿或以室、部、科等一级单位名义行文范围：

1．处理要点已经签奉核准，按照规定程序具备手续，其业务内不涉及其他单位职责。

2．研究计划方案，撰述工作报告所需资料的搜集或其意见的征询。

3．查催该业务有关文书报表。

4. 其他规章所示授权该室、部、组(科)自行处理的文件。

第九条　各单位二级主管或专案工作人员职责:

(一)依据作业程序所示要求暨上级主管指示,处理该单位经常业务。

(二)工作范围内作业程序的研拟。

(三)妥善分配所属及配属人员工作,并确实督导达成工作要求,考核其勤惰与工作成果。

(四)择拟签稿,并就所属人员签拟作业内容、引用规章体例、措辞等,审阅其是否详实周妥。

(五)业务内有关各项应用资料搜集、汇总、分析。

(六)业务内定期作业报告统计资料编制。

(七)业务范围内重要工作动态核签。

(八)主管业务的检查改进与研究发展。

第三章　业务分工

第十条　为明确划分各单位业务权责,兹分别条列如后。

第十一条　秘书室掌理下列事项:

(一)公文处理程序的拟订与实施事项。

(二)公文的收发、登记、编号及分送事项。

(三)文稿的撰拟、缮校、翻译、封发与档卷保管事项。

(四)公文查催与追踪事项。

(五)公司会报议程的编排及记录印发保管事项。

(六)各项通知撰拟协调事项。

(七)董事会有关文书处理,会议程序编排,记录印发保管事项。

(八)综合性计划、报告撰拟事项。

(九)有关本公司印信典守事项。

(十)法律事务联络处理。

(十一)公司重要合同保管与联系及条文增删修改的建议事项。

(十二)公司大事纪要汇总记载。

(十三)专案研究、调查、计划的建议处理事项。

(十四)秘书业务及一般性公共关系。

(十五)图书、文物的搜集、整理、保管。

(十六)与顾问联系协调事项。

(十七)总经理临时交办事项的协调处理。

第十二条　财务室负责下列事项:

(一)财务管理与会计制度的研究、设计。

(二)年度预算的拟订、执行。

(三)财务计划的拟订、执行及控制。

(四)年度预算的汇编、控制及执行分析。

(五)会计凭证的编制、审核及保管。

(六)会计账册的登记、处理与保管。

(七)税务会计事项的处理。

(八)成本的计算及分析。

(九)结算及决算报告的编制。

(十)账目及存货的盘查。

(十一)应收账款的整理及催收事项。

第十三条　本公司管理部分设行政科、电脑科负责下列事项:

（一）资产管理事项。
（二）电脑化内部档案系统作业事项。
（三）人事、庶务的企划及管理事项。
（四）每天财务收支管理事项。
（五）本公司行政事务注意事项。

第十四条　本公司于××市设立营业所，为市场经营单位，设置经理一名，秉承总经理之命，负责单位工作的推行，必要时可设置副经理给予协助。

第十五条　营业所分设营业科、开发科和业务科，分别管理：
（一）开发客户的计划及其实施。
（二）客户订单的接洽、估价及其联络事项。
（三）客户订单作业、设计完稿的处理联络事项。
（四）客户订单印刷及运送处理事项。
（五）客户货款收缴及催收事项。
（六）客户间的联络及维持长期关系所必须注意的处理事宜。
（七）同业行情收集、研究并反馈给公司。
（八）达成业务目标是一切努力的最终目标。

第十六条　本公司在××工业区设立生产事业单位，设置厂长一名，秉承总经理之命，负责印刷工务进行，必要时可设副厂长协助。

第十七条　厂务部分设总务科、制版科、印刷科、厂务科。
（一）总务科（分设储运组、安全组、庶务组）
1. 关于原料完成品的保管及运输事项。
2. 关于厂区人员、物品等出入管理事项。
3. 关于厂内安全卫生事项的维护。
4. 关于员工伙食的供应事项。
5. 关于厂区庶务工作的处理事项。
（二）制版科（分设打字组、划稿组、制版组）
1. 根据印刷订单制作印刷打字、美工完稿。
2. 根据完稿制成分色版。
（三）印刷科（分设合版组、主机组、追印组、装订组、包装组）
1. 印刷设备的维护及清洗。
2. 印刷工作的进行。
3. 印刷成品的装订及包装工作。
（四）厂务科
1. 厂区人事管理事项。
2. 厂区原料的采购事项。
3. 生产计划的协调及管理工作。
4. 成品质量监督的管理事项。
5. 零用金的管理事项。

第四章　服务守则

第十八条　各级工作人员应遵守的规定：
（一）恪守员工服务准则。
（二）各级工作人员对该部门业务有关的作业规定、专业知识决定其业务的发展，所以应力求充分了解，并须经常研习。

（三）各级工作人员均应遵照本公司各种规定与要求，根据上级指定分配的工作与职责，接受上级指导，达成任务，同时尊重同僚的职责，本着分工合作精神，互为联系，力求配合。

（四）各级工作人员处理公司业务，选拟文稿应注意下列要点：

1. 处理具体事务必须全面了解情况。
2. 提供建议、意见必须确实可行。
3. 各项要求必须贯彻始终。
4. 人力、财力必须合理运用。
5. 观察评判必须公正客观。
6. 称谓、数字必须准确无误。
7. 确保业务机密。
8. 不得积压公务。
9. 善尽职责，防止一切可能发生的危险及损害。
10. 对每一问题多加思考，拙力贡献智能。
11. 维护公司权责与荣誉。

（五）各级工作人员对于该部门业务研究处理，应有自己的处理方法，非有特殊事故，或规定欠明，不能自行决定外，不得事事呈请上级核示，希冀推诿责任。

（六）各级工作人员差假外出，必须觅妥代理人或由该部门主管指定代理人，代理期间的职权行使，应由代理人负责。

（七）各级工作人员，均应按照规定工作时间到达工作场所，公务暇时自行研习业务有关书刊，不得有影响公众观瞻及妨碍他人工作的不当行为。

（八）服务成绩优异者或违反以上守则规定者，应由主管部门查证事实，分别视其情节轻重，依据人事规定，给予奖励或惩处。

第五章　综合核实

第十九条　各单位负责的各项业务，均应斟酌必要，就其工作内容、工作要求、工作方法、作业流程等分别制定管理规章、业务范围、工作程序等呈准施行，作为该单位处理业务的准则。

第二十条　各级工作人员，应就该部门主管交付的任务，按照有关规定，具述职责内容（工作说明书）送请人事部门详鉴查核，以专责成。

第二十一条　本公司为谋业务行政的兴革、改进及经营事业的发展，可视个别事实需要，临时指定人员设置小组或委员会，待相关工作结束，即行解散。

第六章　联系协调

第二十二条　本公司为检查研议经常业务，得定期或不定期召开主管及有关人员举行会报及业务会报，会报决定事项应严格执行。

第二十三条　有关室、部、组（科）定期或业务会报比照办理，但会报决定事项关系到业务成败的，仍须签报上级核准办理。

二、人事作业程序

第一章　前　　言

第一条　依据本公司办事细则第十九条规定办理。

第二条　为使本公司人事作业正轨化、制度化，能在有序可循的情况下，使本公司人事统一、脉络一贯，并加强人事部门与各部门间的了解，借以更密切配合，提高工作效率，特制订本程序。

第二章　主　　办

第三条　人事作业负责单位隶属于管理部(科),设科长一人,承上级之命,负责下列全盘人事业务

(一)依据公司业务需要,研究组织职责及权责划分的改进方案。

(二)配合公司经营目标,依据人力分析及人力预测的结果,拟订人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划各项教育及训练。

(三)设计、推行及改进人事管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。

(四)经与各单位主管会商,拟定每一职位的工作标准及其所需资格、条件,以求适才适所。

(五)依生活水准、薪资市场情况及公司政策,建议研订合理的员工待遇。

(六)制定各项员工福利与工作安全措施,并维持员工与公司间和谐关系。

第四条　人事科另设专员及办事员各若干名,分别负责下列工作

(一)专员:

1. 行政公文处理;
2. 员工征信调查及对保工作;
3. 招募行政工作;
4. 考绩行政工作。

(二)办事员:

1. 资料档案管理;
2. 劳保行政工作;
3. 考勤行政工作。

第五条　人事科组织关系

(一)受秘书处主任指挥及监督,并向其直接报告。

(二)以诚恳友善态度与其他单位协调、联系,并就其所提出的有关本单位工作的询问、质疑予以解答。

(三)在权限内督导各部门有关人事事宜。

(四)为达成本单位的任务,与其他有关方面建立并保持必要的联络。

第三章　组　　织

第六条　为了完成本公司的任务与目标,而将应处理的工作做适当分配安排,对所有员工有效运用,制定本公司"组织系统表",并视情况每年定期检查修订。

第四章　体　　制

第七条　区分组织中纵的性质与横的程度及其交错的结构体制,据此而设定本公司"职位(等)及职称配置表"作为人事管理基础。

第五章　工作分析

第八条　公司确立组织体制及人事措施实行前,须将各项工作职责的任务,以及工作人员的条件等予以分析研究,做成"职务说明书"作为人事行政的依据。

第六章　分层负责

第九条　为明确划分各层人员的人事权责,拟定"人事权限划分表",表中所列的权责,各层人员均应确实负责办理,不得借词推诿,实施时如遇困难或特别事情发生,应向上一级人员请示后予以处理。

第七章　编　　制

第十条　本公司为推行业务及基于人事预算控制,对各部门可设职称及可用员额予以规定,订立各单位

“员额编制表”并视情况每年定期检查修订。

第八章　人力控制

第十一条　根据编制，本公司定期召开人力检查会，就现有人员适职与否、流动率、缺勤情况及应储备人力及需求人力做正确、客观的检查建议，作为人事科研订人力计划，办理开拓人力来源的参考依据。

第十二条　人员拨补申请作业程序如下

（一）各单位如须增补人员，先至人事科领取“人员拨补申请单”填妥后，汇人事科办理。

（二）人事科接到申请单后，应调查所申请人员是否为编制内所需求，其职位薪资预算是否在控制内，其需要时机是否恰当等问题。

（三）人事科调查后，即就申请人员的来源做正确的拟办建议，呈总经理核准后，根据指示办理招募预备工作。

（四）人员拨补申请单经批示完毕后，均应转回申请单位，人事科凭副本办理。

第九章　招募甄试

第十三条　人员招募作业程序如下

（一）人事科收集人员拨补申请单至一定时期，即行拟订招募计划，内容包括下列项目：

1．招募职位名称及名额；

2．资格条件限制；

3．职位预算薪金；

4．预定任用日期；

5．通报稿或登报稿（诉求方式）拟具；

6．资料审核方式及办理日期（截止日期）；

7．甄试方式及时程安排（含面谈主管安排）；

8．场地安排；

9．工作能力安排；

10．准备事项（通知单、海报、公司宣传资料等）。

（二）诉求：即将招募消息告诉大众及求职人，如下：

1．登报征求：先拟广告稿，估计刊登费，决定刊登何报、何时，然后联络报社。

2．同仁推荐：以海报或公告方式进行。

（三）应征信处理：

1．诉求消息发出后，会收到应征资料，经审核后，对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名单”，通知前来本公司接受甄试。

2．不合格应征资料，归档一个月后销毁，但有要求退件者，应给予退件。为了给社会大众一个好的印象，对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

（四）甄试：新进人员甄选考试分笔试及面谈。

1．笔试包括下列：

（1）专业测验（由申请单位拟订试题）；

（2）定向测验；

（3）领导能力测验（适合干部级）；

（4）智力测验。

2．面谈：由申请单位主管、人事主管、核定权限主管分别或共同面谈，面谈时应注意：

（1）要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松；

（2）要了解自己所要获知的答案及问题点；

（3）要了解自己要告诉对方的问题；

(4)要尊重对方的人格；

(5)将口试结果随时记录于“面谈记录表”。

3. 如初次面谈不够周详，无法做有效参考，可再发出“复谈通知单”，再次安排约谈。

(五)背景调查：

经甄试合格，初步决定的人选，视情况应做有效的背景调查。

(六)结果评定：

经评定未录取人员，先发出谢函通知，将其资料归入储备人才档案中，以备不时之需，经评定录取人员，由人事主管及用人主管会商进用日期后发给“报到通知单”，并安排职前训练有关准备工作。

(七)注意事项：

应征资料的处理及背景调查时应尊重应征人的个人隐私权，注意保密工作。

第十章　任　　用

第十四条　经核定录用人员，由人事科依据甄选报名单发给“报到通知单”，请他于报到时携带下列资料：

(一)保证书；

(二)服务自愿书；

(三)员工资料卡；

(四)相片六张；

(五)户籍誊本；

(六)身份证影本；

(七)体检表；

(八)扶养亲属申报表；

(九)学历证件影本。

(以上应缴资料视情况可增减)

第十五条　干部人员任用，视情况可发给“聘任书”。

第十六条　新进人员于报到日，人事科即发给“报到程序单”，并检收其应缴资料，若资料不全，应限期补办，否则首月薪资可暂扣发。

第十七条　人事科随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序，逐项协助办理下列：

(一)领取员工手册及识别证；

(二)制考勤卡并解释使用；

(三)领制服及制服卡(总务科主办)；

(四)领储物柜锁匙(总务科主办)；

(五)若有需要，填“住宿申请单”；

(六)登记参加劳保及参加工会；

(七)视情况引导参观各单位及安排职前训练。

第十八条　前条逐项办理完毕后，人事科即填制“新进人员简介及到职通知”，引导新进人员向单位主管报到，由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明，并于报到程序单上签章交回人事科，表示人员报到完毕。

第十九条　人事科依据报到程序单随后应办理下列事项：

(一)填“人员异动记录簿”。

(二)登记人事科管理用的“人员状况表”。

(三)干部人员发布“干部到职通报”。

(四)登记对保名册，安排对保。

(五)填制“薪资通知单”办理核薪。

(六)收齐报到应缴资料(扶养亲属申报表转会计科)连同甄选报名单建立个人资料档案,编号列管。

第十一章 对 保

第二十条 新进人员报到上班后,应实施第一次对保,以后每年度视必要复对一次,并予记录。

第二十一条 对保分亲自对保及通信对保。

第二十二条 被保人如无故离职,移交不清,本公司应发出“保证责任催告函”。

第二十三条 有关对保作业,应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第十二章 试 用

第二十四条 新进人员试用期为三个月(作业员为40天),届满前一周由人事单位提供“考核表”,分甲(干部人员)、乙(一般人员)两种,并登记被考核人试用期间出勤资料,依人事权限划分表顺序,逐级考核。

第二十五条 人事单位根据考核表发给“试用期满通知”。

第二十六条 人事单位发出试用期满通知后,并依不同的批示,分别办理下列事项:

(一)试用不合格者,另发给通知单。

(二)调(升)职者,由人事单位办理异动作业。

(三)薪资变更者,由人事单位填制“薪资通知单”办理调薪。

第二十七条 前条办理完毕后,考核表应归入个人资料袋中。

第二十八条 新进人员在试用期中,表现不合要求,单位主管认为有必要停止试用时,可立即提前办理考核,并签人事异动申请单,报请权限主管核定停止试用。

第十三章 异 动

第二十九条 晋升(升职、升等、升级)及降级

由申请人填写“人事异动申请单”及办理临时考核,转人事单位签注意见后,呈权限主管批示。

第三十条 调职

由申请人填写“人事异动申请单”送调职单位会签,转人事单位签注意见后,呈权限主管核定。

第三十一条 未批准的升、降、调申请单退回申请单位。经批准的申请单则由人事科依据发布“人事异动通知”,副本抄送申请单位及本人,并限期办理业务移交手续,履任新职。若职称异动或单位异动,副本应抄发会计单位,通知变更薪资名册。

第三十二条 经批准异动案件,涉及调整薪资者,人事科应根据人事异动申请单批示,填制“薪资通知单”办理调薪,呈核后转会计单位作业。

第三十三条 资遣

(一)凡符合于资遣规定者,由人事主管与单位主管商定后填写人事异动申请单签注原因转呈总经理核准,然后发给“资遣通知单”(副本抄送会计单位核发资遣费)及“离职通知单”通知办理离职手续,办妥后始可发给资遣费。

(二)资遣作业应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十四条 留职停薪

(一)人员有留职停薪的需要时,可由申请人填写人事异动申请单并经人事主管调查符合留职停薪申请规定后,转呈总经理核准发给“留职停薪通知单”及离职通知单,通知办理离职手续。

(二)留职停薪期满时,当事人应到公司填写人事异动申请单申请复职或延长期限,凡未办理者,视同免职。

(三)留职停薪人员,概不保留底缺,申请复职时,如原服务单位无缺额或业务上已无需要时,则不准复职,视同免职。

(四)留职停薪作业应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十五条 免职

(一)凡合于免职规定者,可由单位主管或人事科填写人事异动申请单会签意见后,呈总经理核准,发给离职通知单通知办理离职手续并核发薪资。

(二)免职申请应参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十六条　经批准离职案件,人事科应填制薪资通知单办理停薪,转会计科作业。

第三十七条　人事单位应依据人事异动申请表逐日整理办理下列工作:

(一)填入人员异动记录簿内。

(二)登记于个人资料卡内(离职人员,其资料应予归档另行保管)。

(三)修正人事单位管理人员状况表。

第十四章　请　　假

第三十八条　员工因故请假,应至人事科领取个人专用请假卡,依人事权限划分表逐级呈核,再转回人事单位登记于考勤表上。

第三十九条　休假作业应另参照休假办法有关规定办理。

第十五章　考　　勤

第四十条　本公司除特定人员外,均须于警卫室设置打卡单。

第四十一条　各单位主管应于月终前将下月份本单位工作时间表送人事科备查;人事科收集各单位一级主管干部人员出勤时间表呈总经理核阅。(如非轮班人员,每月工作时间固定者不必再排时间)

第四十二条　如需变更出勤与轮休时间,或补充新进人员出勤时间,应填“出勤时间调整单”,经权限主管核准后,转人事单位登记备查。

第四十三条　员工因故延长上班时间或于假日出勤,先至人事单位领取“加班报告单”,经权限主管核准后转人事单位查核并登记于考勤表上。

第四十四条　员工因公于上班中外出,应填写“公出单”送单位一级主管核准后,交警卫室登记。

第四十五条　一级主管因公外出免填公出单,但应向上级主管报备,或于办公室交代去处,联络方法,并于警卫室登记,未赶回公司打卡下班,则由人事单位依据警卫室出入登记簿记录给予签证。

第四十六条　因公而未打卡,应报备人事单位领取“未打卡证明单”,填写并经一级主管签证后转人事单位登记于考勤表上加盖公章。

第四十七条　下班忘记打卡,可由本人填送未打卡证明单呈一级主管签证,若举证有据,单位主管得予签明,视早退一次处分,若无法举证非因早退而未打卡则视未打卡一次处分,若未填送未打卡证明单者一律以旷工论。

第四十八条　人事单位应于每日检视考勤表,遇异常状况或违规事情,应即主动签办,并与单位主管联络。

第四十九条　员工出勤情况,人事单位应于每月终了后,编制统计表各两份,一份送会计单位核计薪资加扣,一份公布,限三日内接受更正申请。

(一)缺勤统计表。

(二)全勤人员名单。

(三)加班(勤)统计表。

(四)值夜人员统计表

第五十条　人事单位应建立每一员工一份年度考勤统计表(印于个人资料卡中),逐月依据考勤表予以登录,经登录后考勤表即可销毁作废。

第五十一条　每一年度终了,人事单位应即依据年度考勤统计表,统计是否有未休完特别假的人员,予以计入12月份加班统计表内,换发薪金。

第五十二条　每一年度终了后,人事单位应即调查编制翌年度享有特别假人员名单,予以造册呈准后公布实施。

第五十三条　有关考勤作业，请参照“人事管理规则”有关规定办理。

第十六章　出　　差

第五十四条　员工因公出差，应至人事单位领取“出差申请单”经呈总经理核准后（得向会计单位申请预支差旅费）并转人事单位备查。

第五十五条　出差完毕三天内，须据实填写旅费报告表连同各项单据，一并呈报核销。

第五十六条　出差作业，应参照“出差办法”规定办理。

第十七章　奖　　惩

第五十七条　员工遇有功过奖惩时，可由建议人填报“奖惩建议申请单”公文，先由人事单位签注意见后，呈总经理核定。

第五十八条　人事单位根据核准奖惩建议申请单发布“奖惩通知单”公文，副本抄送本人单位及本人知照，另一份送会计单位加扣薪资。

第五十九条　人事单位应按月将人事奖惩通知单登录于个人资料卡内。

第六十条　奖惩作业应另参照“奖惩办法”规定办理。

第十八章　考　　绩

第六十一条　考绩分年度考绩与临时考绩两种，其处理程序如下：

（一）年度考绩

每年度终了由人事单位提供考核表，分甲、乙两种，并予登记年度出勤资料、奖惩资料后依人事权限划分表，逐级考评核定等级，作为年终奖金发放及定期晋级的参考依据。

（二）临时考绩

为申请升降职，应附办理临时考绩，以作上级批示决策参考依据。

第六十二条　考绩表办理完毕，存于个人资料袋内，并予以登录。

第六十三条　考绩作业应另参照“考绩办法”规定办理。

第十九章　薪　　资

第六十四条　人事单位应于每月25日整理上月26日以后到职的新进人员甄选报名单，据此填制“薪资通知单”办理核薪，并由单位主管签署，转呈总经理核定，再登录于“薪资名册”后，再转会计单位作业。

第六十五条　人事单位应于每月25日整理本月份涉及调薪的人事异动申请单及考核表，据此填制薪资通知单办理调薪抄录，由人事主管审核签章后与单位主管会签，登记于薪资名册，转会计单位作业。

第六十六条　经批准离职案件，人事单位应据此填制薪资通知单办理停薪，由人事主管审核签章，登录于薪资名册后转会计单位作业。

第六十七条　核薪与调薪案件于归档前，应登录于个人资料卡内。

第六十八条　除人事单位应备一份全公司人员薪资名册外，各一级单位亦应备一份所属人员薪资名册。

第六十九条　薪资作业应另参照职薪办法中职薪等级表及有关规定办理。

第二十章　训　　练

第七十条　职前训练

新进人员于报到后，人事单位应办理以下职前教育：

（一）介绍公司沿革、经营方针、工作环境；

（二）简介各部门组织、职责、作业状况；

（三）出勤规定及注意事项；

（四）介绍各部门办公室及主管。

第七十一条　在职训练

（一）人事单位于年度开始，依所需训练目标、对象、课程、教材、预算，拟订训练计划。

（二）人事单位于训练期中，应严予考核。

（三）员工于接受训练后，视需要提出心得报告，成绩优劣列入考核依据。

第七十二条　专业训练

（一）专业知识，视必要可办理专案训练。

（二）搜集专业报导或讲座教材，印发给每位员工。

（三）各一级主管可自行申请或由公司指派参加国内外各种训练机构举办的讲座、观摩、训练。

第七十三条　训练作业应另参照“训练办法”规定办理。

第二十一章　辞　　职

第七十四条　正式任用的员工如感工作不适或其他原因想辞职，应于15天前提出辞职申请书，由单位主管及人事主管签具意见后，呈总经理核准，再转回人事单位，人事单位据此填制薪资通知单办理停薪，转会计单位作业。

第七十五条　人事单位依据辞职申请书发给“离职通知单”，通知本人于奉准离职日当天下班前依离职通知单上应办理事项，逐项办理移交，办理完毕后，由人事主管审核无讹后，并签章转会计单位核计当月薪资（除特准外，均于下次发薪日发给）。

第七十六条　人事单位根据离职通知单于当日即行办理下列事项：

（一）登记于人员异动记录簿内。

（二）注销人事单位控制的人员状况表内登记。

（三）登记个人资料卡，注销个人资料档案。

第七十七条　人事主管视情况应约谈离职人员，并将面谈结果填入离职人员面谈记录档案，以作为人事流动率检查参考。

第二十二章　退　　休

第七十八条　人员属退休年限，由人事单位填写“退休申请单”公文，详填理由及会签单位主管意见后，呈总经理核准，发给“退休通知单”，副本转会计单位核发退休金。

第七十九条　经核准退休人员，于奉准退休日，应领取“离职通知单”逐项办妥离职手续后，始发给退休金。

第八十条　人事单位凭退休通知单及离职通知单，应办理事项参照第七十六条办理。

第八十一条　人员退休，应另参照“退休办法”规定办理。

第二十三章　抚　　恤

第八十二条　人员因公死亡者，由人事单位填写“抚恤申请单”公文，呈总经理核准，副本抄送会计单位核发抚恤金。

第八十三条　死亡员工家属由人事单位会同办理离职手续，并填具“申请抚恤金保证书”后，始得领取抚恤金，人事单位参照第七十六条办理有关事宜。

第二十四章　移　　交

第八十四条　各级主管人员及业务承办人员因故离职时，应将所负责的公物及经办事务逐件列具清册，在监交人监督下点交接任的人员，并会同接任人员提出移交报告书。

第八十五条　移交时应造清册名称如下

（一）印章戳记清册。

（二）所属人员薪资单册。

(三)未办或未了重要案件目录。
(四)保管文卷目录。
(五)职责事务目录。
(六)上级指定专案移交事项之清册。
(七)保管图书清册。

第二十五章　申请福利金

第八十六条　员工符合福利金申请条件者,至人事单位填写“福利金申请单”公文,由人事单位签注意见,呈总经理核准后,副本抄发会计单位发给福利金。

第八十七条　福利金申请应另参照“福利办法”规定办理。

第二十六章　申请宿舍

第八十八条　新进员工或现有员工若需要住宿舍,可到人事单位填写住宿申请单申请配住,由人事单位签注意见后,转总务单位办理。

第二十七章　参加工会

第八十九条　新进人员于报到日时,人事单位应视其任职单位询问是否参加工会并给予解释办理。

第九十条　人事单位应每月统计列册个人应缴会费,转会计单位代从薪资内扣缴。

第二十八章　劳工保险

第九十一条　人员于报到日时,由人事单位登记办理投加保,生效日以到职日为准。

第九十二条　人员于退职日当天,人事单位应即办理退保。

第九十三条　投保薪资因调整薪资或其他因素而变动时,应由人事单位填报“投保薪资调整单”。

第九十四条　人事单位应保管劳保局每月寄来的劳保门诊单,当员工有需要时,可持私章索取。

第九十五条　员工劳保个人资料应立册登录备查。

第九十六条　人事单位应每月统计列册个人负担保费,转会计单位从薪资内扣缴。

第二十九章　资料管理

第九十七条　各种人事命令、通知公布一周后,连同该案核准凭证(申请单或签呈)合并归档。

第九十八条　每月初依据人员异动记录簿编制“人事异动月报表”,呈核阅后,列入人事流动率检查依据。

第九十九条　人事单位应于每月10日编制各主管名册,送守卫或总机备查(如未异动可具文报备)。

第一百条　员工若有需要“服务证明书”或“离职证明书”,可至人事单位说明申请理由,由经办人填写证明,转秘书室盖印。

第一百零一条　人事单位应备档案包括下列:
(一)人事异动案。
(二)人事奖惩案。
(三)人事考绩案。
(四)人事训练案。
(五)人事规章案。
(六)人事勤务案。
(七)人事表报案。
(八)福利案。
(九)文康活动案。

（十）涉外事件案。
（十一）收发文登记簿。

第三十章　其　　他

第一百零二条　本作业程序，应另参照“人事管理规章”有关规定办理，如有疑义，可由人事单位主管解释运用，如有未尽事宜，应另补充修正。
第一百零三条　本作业程序承奉核准后实施，修正时亦同。
（附表从略）

三、人事管理规章

第一章　总　　则

第一条　目的：为使本公司员工管理有所遵循，特定本规则。
第二条　范围：
（一）本公司员工管理，除遵照政府有关法令外，悉依本规则办理。
（二）本规则所称员工，系指本公司雇用男女从业人员而言。

第二章　雇　　用

第三条　本公司各单位如因业务需要，必须增加人员时，应先依新进人员任用事务处理流程规定提出申请，经总经理核准后，由人事单位办理考选事宜。
第四条　新进人员考试或测验及审查合格后，由人事单位办理试用申请表，原则上职员试用三个月，作业员试用40天，期满考核合格者，方得正式雇用；但成绩优良者，可缩短其试用时间。
第五条　试用人员如有品行不良或服务成绩欠佳或无故旷工者，可随时停止试用，予以解雇，试用不满三日者，不给工资。
第六条　试用人员于报到时，应向人事科缴验下列表件：
（一）全户户口本及公立医院体格检查表。
（二）最后服务单位离职证明。
（三）保证书及最近三个月内半身脱帽照片一张。
（四）试用同意保证。
（五）人事资料。
（六）扶养亲属申报表。
（七）其他必要文件（如其他必要的同意书或证件等）。
第七条　凡有下列情况者，不得雇用：
（一）被夺公权尚未复权者。
（二）受有期徒刑宣告或通缉，尚未结案者。
（三）受破产宣告，尚未撤销者。
（四）吸食鸦片或其他代用品者。
（五）亏欠公款受处罚有案者。
（六）患有精神病或传染病者。
（七）品性恶劣，经公私营机关开除者。
（八）体格检查经本公司认定不适合者。
（九）未满十五岁者。
第八条　员工一经正式雇用，临时性、短期性、季节性及特定性工作视情况应与本公司签订“定期工作协议契约书”，双方共同遵守。

（一）本公司各级从业人员共分八职称，其职称与职位对照见附表。

职位（等）及职称配置表

<table>
<tr><th rowspan="2">职阶</th><th colspan="2">幕僚、管理、业务体系</th><th colspan="2">生　产　体　系</th><th rowspan="2">备　注</th></tr>
<tr><th>主管人员</th><th>非主管人员</th><th>主管人员</th><th>非主管人员</th></tr>
<tr><td>一</td><td>董　事　长</td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="8">经正式核派代理或代行上一职阶之主管职务者其职责概视同上一职阶处理。</td></tr>
<tr><td>二</td><td>总　经　理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>三</td><td>副总经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>四</td><td>经　理</td><td>高级管理师</td><td>厂　长</td><td>高级工程师</td></tr>
<tr><td>五</td><td>副　理</td><td>管　理　师</td><td>副　厂　长</td><td>工　程　师</td></tr>
<tr><td>六</td><td>主任、组长</td><td>助理管理师</td><td>组　长</td><td>助理工程师</td></tr>
<tr><td>七</td><td></td><td>业务员、办事员</td><td>班　长</td><td>技　术　员</td></tr>
<tr><td>八</td><td></td><td>助　理　员</td><td></td><td>助理技术员、作业员</td></tr>
</table>

（二）从业人员晋升办法另订。

第三章　保　证

第九条　本公司员工应一律办理保证手续。

第十条　填写保证书应注意下列事项：

（一）保证书原则上要求殷实独资或合伙行号（铺保）。

（二）公司保无效。

（三）如个人保，限有不动产方有资格，并应详列不动产明细（含地号）。

（四）行号保证应盖方型印鉴始有效。

第十一条　下列人员不得担任保证人：

（一）服务本公司员工。

（二）本人配偶、直系血亲或同居共财亲属。

第十二条　被保证人有下列事情之一者，保证人应负赔偿及追缴责任，并愿放弃先诉抗辩权：

（一）营私舞弊或其他一切不法行为，致使本公司蒙受损失者。

（二）侵占、挪用公款、公物或损坏公物者。

（三）窃取机密技术资料或财物者。

（四）悬欠账款不清者。

第十三条　保证人如欲中途退保，应以书面通知本公司，俟被保证人另觅得保证人，办妥新保证手续后，始得解除保证责任。

第十四条　保证人有下列事情之一者，被保证人应即通知本公司更换保证人，并应于下列事情发生后15天内，另行觅妥连带保证人：

（一）保证人死亡或犯案者。

（二）保证人被宣告破产者。

（三）铺保之工厂、商店宣告倒闭或解散者。

（四）保证人之信用。资产有重大变动，因而无力保证者。

（五）不欲继续保证者。

第十五条　被保人离职三个月后，如无手续不清或亏欠公款等事情，其保证书即发还其本人。

第四章　服　务

第十六条　员工应遵守本公司一切规章、通告及公告。

第十七条　员工应遵守下列事项：

（一）尽忠职守，服从领导，不得有阳奉阴违或敷衍塞职的行为。

（二）不得经营与本公司类似及职务上有关的业务，或兼任其他厅商的职务。

（三）全体员工务须时常锻炼自己的工作技能，以达到工作上精益求精，期能提高工作效率。

（四）不得泄漏业务或职务上机密，或假借职权，贪污舞弊，接受招待或以公司名义在外招摇撞骗。

（五）员工于工作时间内，未经核准不得接见亲友或与来宾参观者谈话，如确因重要事故必须会客时，应经主管人员核准在指定地点，时间不得超过15分钟。

（六）不得携带违禁品、危险品或与生产无关物品进入工作场所。

（七）不得私自携带公物（包括生产资料及影本）出厂。

（八）未经主管或部门负责人的允许，严禁进入变电室、质量管理室、仓库及其他禁入重地；工作时间中不准任意离开岗位，如须离开应向主管人员请准后始得离开。

（九）员工每日应注意保持作业地点及更衣室、宿舍的环境清洁。

（十）员工在作业开始时间不得怠慢拖延，作业时间中应全神贯注，严禁看杂志、电视、报纸以及抽烟，以便增进工作效率并防危险。

（十一）应通力合作，同舟共济，不得吵闹、斗殴、搭讪攀谈或互为聊天闲谈，或搬弄是非，扰乱秩序。

（十二）全体员工必须了解，惟有努力生产，提高质量，才能获得改善及增进福利，以达到互助合作，劳资两利之目的。

（十三）各级主管及各级单位负责人务须注意本身涵养，领导所属员工，同舟共济，提高工作情绪，使部属精神愉快，在职业上有安全感。

（十四）在工作时间中，除主管及事务人员外，员工不得打接电话，如确为重要事项时，应经主管核准后方得使用。

（十五）按规定时间上、下班，不得无故迟到、早退。

第十八条　员工每日工作时间以八小时为原则，生产单位或业务单位每日作息另行公布实施，但因特殊情况或工作未完成者应自动延长工作时间，惟每日延长工作时间以不超过四小时；每月延长总时间不超过46小时。

第十九条　经理级（含）以下员工上、下班均应亲自打卡计时，不得托人或受托打卡，否则以双方旷工（工）一日论处。

第二十条　员工如有迟到、早退或旷工等事情，依下列规定处分：

（一）迟到、早退

1. 员工均须按时间上、下班，工作时间开始后3分钟至15分钟以内到班者为迟到。
2. 迟到每次扣100元，拨入福利金。
3. 工作时间终了前15分钟内下班者为早退。
4. 超过15分钟后，始打卡到工者应办理请假手续，但因公外出或请假皆须报备并经主管证明者除外。
5. 无故提前15分钟以上下班者以旷工半日论，但因公外出或请假经主管证明者除外。
6. 有下班而忘记打卡者，应于次日经单位主管证明才视为不早退论。

（二）旷工

1. 未经请假或假满未经续假而擅自不到职以旷工论。
2. 委托或代人打卡或伪造出勤记录者，一经查明属实，双方均以旷工议论。
3. 员工旷工，不发薪资及津贴。
4. 无故连续旷工三日或全月累计无故旷工六日或一年旷工达十二日者，径予解雇，不发给资遣费。

第五章　待　　遇

第二十一条　本公司本着劳资兼顾互助互惠原则，给予员工合理的待遇（其待遇办法另订）。

第二十二条　员工待遇分为

(一)本薪

视从业人员学识、经历、技能、体格及其工作性质而定(金额另订),从业人员年度薪资调整方法由人事单位拟订,呈总经理核定后调整。

(二)津贴(各项津贴支付标准另订)

职员		作业员	备注
1	主管津贴	主管津贴	
2	生活津贴	生活津贴	
3	伙食津贴	伙食津贴	
4	交通津贴	交通津贴	
5	工作津贴	工作津贴	
6		加班餐(点心)费	
7			

(三)奖金

职员		作业员	备注
1	效率奖金	效率奖金	
2	目标奖金	目标奖金	
3	全勤奖金	全勤奖金	职员全勤奖金限生产(工厂)部门适用
4	年终奖金	年终奖金	

第二十三条　员工待遇,分日薪及月薪二种,月薪人员,翌月5日发放一次;日薪人员每月发放二次,当月20日及翌月5日发放本月上半月份及前月下半月份薪津;新进人员自报到日起薪;离职人员自离职之日停薪,并按日计算。

第二十四条　临时性、特定性或计件等工作人员待遇,另按“临时、计件人员薪酬管理办法”办理。

第六章　休　假

第二十五条　员工除星期日休息外,享受国定休假日。

第二十六条　前条休假日薪资及津贴照给,如工作需要加班时,应征得员工同意,并加倍发给薪资,国定假日如逢星期假日其补假与否依政府规定办理。

第二十七条　员工连续工作满一定期限,每年给予特别休假;其日数规定如下

(一)服务满一年以上未满三年者全年给七天特别休假。

(二)服务满三年以上未满五年者全年给十天特别休假。

(三)服务满五年以上未满十年者全年给十四天特别休假。

(四)服务满十年以上者其特别休假每增一年加给一天,但最多以三十天为限。

第二十八条　员工特别休假,应自届满规定时间后,由劳资双方以不妨害生产或业务原则下,事先共同排定休假日期实施,并按请假程序办理。

第二十九条　特别休假因年度终结或契约终止而未休者,其应休未休的天数,雇主应发给薪资。

第三十条　员工留职停薪不予特别休假。

第七章　请　假

第三十一条　员工请假分为八种

<table>
<tr><th>假别</th><th>给假日期</th><th>请　假　原　因</th><th>应缴证件</th><th>薪　　资</th><th>说　　　　明</th></tr>
<tr><td>事假</td><td>全年14日内</td><td>因事必须本人处理</td><td></td><td>不给工资</td><td rowspan="2">1. 请假理由不充分或足以妨碍业务者,主管得不准假或缩短其假期或暂缓准假。
2. 事假一次不得超过三日。
3. 每次请假至少二小时计算。
4. 逾规定日数须签呈总经理核准否则视同旷工论。
5. 事假应于24小时前办妥手续,否则依“考勤制度规章”办理。
6. 住院者,伤病假不得超过一年。</td></tr>
<tr><td>病假</td><td>全年30日内</td><td>因病必须治疗及休养</td><td>主管证明一次连续两日以上或一月内分次超过三日以上者须附缴医师诊断书</td><td>1. 不超过30天之病假给予1/2工资,如须有劳保给付者可抵充之。2. 病假须缴回劳保就医回条。</td></tr>
<tr><td>公假</td><td>所需日数</td><td>兵役体检、身家调查、教育召集、点阅召集、基地召集及军政机关等一个月内之调训</td><td>缴验有关证件</td><td>照　给</td><td>1. 因其他特殊事情申请公假者,应由部科主管斟酌裁决。
2. 役男点召可由人事部门代为办理就近代点。
3. 目的地距离原服务处所100公里以上时,往复给半日路程假
4. 目的地距原服务处所200公里以上时,往复给一日路程假,交通不便地区,由部科主管视实际情况酌予延长之。</td></tr>
<tr><td>公伤假</td><td>二　　年</td><td>因执行职务受伤,但以劳保“因执行职务而致受伤”审查准则为依据</td><td>单位主管证明
劳保指定医院之诊断证明</td><td>本薪照发(但应扣减)保险给付</td><td>1. 超过30天以上须呈总经理核准。
2. 所需日数应依医生证明核给,但逾18个月未能销假者得予留职停薪12个月或命令退休</td></tr>
<tr><td>婚假</td><td>八　　日</td><td>本人结婚</td><td>主管证明</td><td>照　给</td><td>需连续一次申请</td></tr>
<tr><td rowspan="3">丧假</td><td>八　　日</td><td>父母、(养)继父母、配偶</td><td rowspan="3">主管证明</td><td rowspan="3">照　给</td><td rowspan="3">自事发日起至出殡日后第二日止以日为计算单位,可分次申请。其他亲属之丧礼如有必要参加,依工厂法之规定应请事假。</td></tr>
<tr><td>六　　日</td><td>配偶之(祖)父母、(外)祖父母、子女</td></tr>
<tr><td>三　　日</td><td>兄弟姊妹</td></tr>
<tr><td rowspan="2">产假</td><td>八　星　期</td><td>本人分娩</td><td rowspan="2">主管证明</td><td>年资六个月以上工资照给,未满六个月减半。</td><td rowspan="2">妊娠三个月以上之流产或死产给假四星期(但须缴付医师证明)</td></tr>
<tr><td>一　　日</td><td>配偶分娩</td><td>照　给</td></tr>
<tr><td colspan="2">特　别　休　假</td><td colspan="4">依服务年资给予,其规定依本规则第二十七条至三十条之规定办理。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>假别</th><th>给假日期</th><th>请　假　原　因</th><th>应缴证件</th><th>薪　　资</th><th>说　　　　明</th></tr>
<tr><td colspan="2">备　　　　注</td><td colspan="4">1. 计算全年可请事病假日数均由每年元月一日起至十二月三十一日止，中途到离职者按月份比例计算。
2. 上列各项请假期间：如含例假日应合并计算。</td></tr>
</table>

第三十二条　员工请假，事假应于一日前觅妥职务代理人并填写请假卡，照下列规定办妥后方得离厂，否则以旷工论；但因突发事件或急病不及先行请假者，应利用电话迅速向单位主管报告并于当日由单位主管或其代理人依下列规定代办妥请假手续，否则亦视同旷工论。

（一）请假一天（含）以内时，报请班长转呈副厂长核准。

（二）请假二天（含）以上，报请主管转呈经（副）理或厂（副）长核准。

（三）请假批准后，请假单一律送人事单位留存办理。

第三十三条　请假未满半小时者，以半小时计算，累积满八小时为一日，给假日期之计算均自每年 1 月 1 日起至同年 12 月 31 日止，中途到职者，比例扣减。

第八章　奖　　惩

第三十四条　员工奖励分下列四种：

（一）嘉奖：每次加发三天奖金，并于年终奖金时一并发放。

（二）记功：每次加发十天奖金，并于年终奖金时一并发放。

（三）大功：每次加发一个月奖金，并于年终奖金时一并发放。

（四）奖金：一次给予若干元奖金。

第三十五条　有下列事情之一者，予以嘉奖：

（一）品行端正，工作努力，能适时完成重大或特殊交办任务者。

（二）拾物不昧（价值 300 元以上）者。

（三）热心服务，有具体事实者。

（四）有显著的善行佳话，足为公司工厂荣誉者。

（五）忍受勉为困难，肮脏难受之工作足为楷模者。

第三十六条　有下列事情之一者，予以记功：

（一）对生产技术或管理制度建议改进，经采纳施行，著有成效者。

（二）节约物料或对废料利用，著有成效者。

（三）遇有灾难，勇于负责，处置得宜者。

（四）检举违规或损害公司利益者。

（五）发现职守外故障，予以速报或妥为防止损害足为嘉许者。

第三十七条　有下列事情之一者，予以记大功：

（一）遇有意外事件或灾害，奋不顾身，不避危难，因而减少损害者。

（二）维护员工安全，冒险执行任务，确有功绩者。

（三）维护公司或工厂重大利益，避免重大损失者。

（四）有其他重大功绩者。

第三十八条　有下列事情之一者，予以奖金或晋级：

（一）研究发明，对公司确有贡献，并使成本降低，利润增加者。

（二）对公司有特殊贡献，足为全公司同仁表率者。

（三）一年内记大功二次者。

（四）服务每满五年，考绩优良，未曾旷工或受记过以上处分者。

第三十九条　员工惩罚分为五种：

（一）警告：每次减发三天奖金，并于年终奖金时一并减发。
（二）记过：每次减发十天奖金，并于年终奖金时一并减发。
（三）大过：每次减发一个月奖金，并于年终奖金时一并减发。
（四）降级：除级使用，相应核减薪资。
（五）开除：予以解雇。
第四十条　有下列特殊事情之一者，予以警告：
（一）未经许可，擅自在厂内推销物品者。
（二）上班时间，躲卧休息，擅离岗位，怠忽工作者。
（三）因个人过失致发生工作错误，情节轻微者。
（四）妨害生产工作或团体秩序，情节轻微者。
（五）不服从主管人员合理指导，情节轻微者。
（六）不按规定穿着服装或佩挂规定标志或穿拖鞋上班者。
（七）不能适时完成重大或特殊交办任务者。
第四十一条　有下列事情之一者，予以记过：
（一）对上级指示或有期限命令，无故未能如期完成，致影响公司权益者。
（二）在工作场所喧哗、嬉戏、吵闹，妨碍他人工作而不听劝告者。
（三）对同仁恶意攻讦或诬害、伪证，制造事端者。
（四）工作中酗酒致影响自己或他人工作者。
（五）未经许可不候接替先行下班者。
（六）因疏忽致机器设备或物品材料遭受损害或伤及他人者。
（七）未经许可携带外人入厂参观者。
第四十二条　有下列事情之一者，予以记大过：
（一）擅离职守，致公司蒙受重大损失者。
（二）在工作场所或工作中酗酒滋事，影响生产、业务、事务等团体秩序者。
（三）损毁涂改重要文件或公物者。
（四）怠忽工作或擅自变更工作方法，使公司蒙受重大损失者。
（五）不服从主管人员合理指导，屡劝不听者。
（六）轮班制员工拒不接受轮班者。
（七）工作时间内，作其他事情，如睡觉、玩弄乐器、下棋、阅读、炊煮……等（干部连带处分）。
（八）一个月内旷工达五日者。
（九）机器、车辆、仪器及具有技术性工具，非经常使用人及单位主管同意擅自操作者（如因而损害并负赔偿责任）。
（十）其他重大违规行为者（如违反安全规定措施，情节重大者……）。
第四十三条　有下列事情之一者，予以开除（不发资遣费）：
（一）对同仁暴力威胁、恐吓、妨害团体秩序者。
（二）殴打同仁，或相互殴打者。
（三）在公司厂区、宿舍内赌博者。
（四）偷窃或侵占同仁或公司财物经查事实者。
（五）无故损毁公司财务，损失重大或第二次损毁涂改重大文件或公物者。
（六）未经许可，兼任其他职务或兼营与本公司同类业务者。
（七）在公司服务期间，受刑事处分者。
（八）一年中记大过满二次功过无法平衡抵销者。
（九）无故连续旷工三日或全月累计旷工六日或一年旷工达十二日者。
（十）煽动怠工或罢工者。

（十一）吸食鸦片或其他毒品者。

（十二）散播不利于公司之谣言者或挑拨劳资双方感情者。

（十三）伪造或变造或盗用公司印信者。

（十四）携带刀枪或其他违禁品或危险品入厂（公司）者。

（十五）在工作场所制造私人物件或唤使他人制造私人物件者。

（十六）故意泄漏公司技术、营业上的机密致公司蒙受重大损害者。

（十七）利用公司名誉在外招摇撞骗，致公司名誉受损害者。

（十八）明示禁烟区内吸烟者。

（十九）参加非法组织者。

（二十）擅离职守，致生变故使公司蒙受损害者。

（二十一）其他违反法令或劳基法或本规则规定情节重大者。

第四十四条　员工功过抵消规定

（一）嘉奖与警告抵消。

（二）记功一次或嘉奖三次，抵消记过一次或警告三次。

（三）记大功一次或记功三次，抵消大过一次或记过三次，员工功过抵消以发生于同一年度内者为限。

第九章　考　　核

第四十五条　员工考核分为：

（一）试用考核：员工试用期间（职员 3 个月，作业员 40 天）由试用单位主管负责考核，期满考核合格者，填具“试用人员考核表”报经总经理核准及公布后，方得正式雇用。

（二）平时考核：

1. 各级主管对于所属员工应就其操行、学识、经验、能力、工作效率、勤惰等，随时作严正的考核，凡有特殊功过者，应随时报请奖惩。

2. 人事单位应将员工假勤奖惩随时记录，以为办理年度考核参考。

（三）年度考核：其办法另订。

第四十六条　考核成绩分为优、甲、乙、丙、丁五种。

第四十七条　员工年度考核定每年元月举行，由直属单位主管考核并由考核小组核定。

第四十八条　办理考核人员应严守秘密，不得循私舞弊或贻误。

第十章　加　　班

第四十九条　本公司如因生产或业务需要，可于办公时间以外指定员工加班，被指定之员工，除因特殊事故经主管核准者外，不得拒绝，违者以不服从主管人员领导论处。

第五十条　作业员加班，事先由单位主管代为申请，呈该厂（副）主管核准后方得加班，并须按规定打卡，否则不发给加班费。

第五十一条　加班费计算，作业员依平日加班每小时工资加给 1/3；例假日加班加给假日之工资，但假日工作时间未满八小时，按比例加给工资。

第五十二条　作业员如在加班时间内擅离职守者，除不发给加班费外，就其加班时数予以旷工论处。

第五十三条　员工加班情况，由管理单位按月统计备查。

第十一章　出　　差

第五十四条　员工出差分“长程出差”与“短程出差”二种，凡当天能往返者，称为“短程出差”；一天以上者，称为“长程出差”。

第五十五条　长程出差及短程出差（其办法另订）。

第十二章 训 练

第五十六条 本公司为陶冶员工品德，提高其素质及工作效率，应举办各种教育训练，被指定参加员工，非有特殊原因，不得拒绝参加。

第五十七条 员工训练分为：

（一）职前训练：新进人员应实施职前训练，由人事单位统筹办理，内容为：

1. 公司简介及人事管理规则的讲解。

2. 业务特性、机器性能、作业规定及工作要求说明。

3. 指定资深及专业人员辅导作业。

（二）在职训练：员工应不断研究学习本职技能、相互砥砺；各级主管尤应相机施教，以求精进。

（三）专业训练：视生产或业务需要，遴选优秀干部至各职业训练机构相关班次，接受专业训练，或邀请专家学者来本公司作系列专题演讲，以增进其本职学术技能，使利于任务的完成。

第十三章 迁 调

第五十八条 本公司基于业务上需要，可随时调动任一员工职务或服务地点，被调员工应予配合。

第五十九条 各单位主管应就所属人员依其个性、学识、能力，调配适当工作，务使人尽其才，才尽其用。

第六十条 员工接到调职通知书后，单位主管应于七日内，一般员工应于五日内办妥移交手续，前往新职单位报到。

第六十一条 员工调职，如驻地远者，可比照出差规定支给差旅费，其随行直系眷属，可凭乘车证明支给交通费。

第六十二条 调任员工在接任者未到职前，其所遗职务由原直属主管指派适员暂行代理。

第十四章 留职停薪

第六十三条 员工有下列情况之一者，应签请留职停薪：

（一）久病不愈，逾30天者。

（二）因特殊事故，呈请核准者。

第六十四条 留职停薪期间以一年为限，但经公司总经理特准者除外。

第六十五条 留职停薪期间年资不计，但服兵役者不在此限。

第六十六条 留职停薪期满后未办理复职者，视为离职。

第六十七条 员工于留职停薪期间擅就他职经查明属实者，予以免职。

第十五章 福 利

第六十八条 本公司为安定员工生活，增进员工福利，特设立员工福利委员会（规章另定），办理有关员工福利事宜。

第六十九条 员工婚丧、住院，致赠礼金、奠仪或慰问金，其给与标准另订。

第七十条 本公司依劳动基准法第二十九条规定，发给员工年终奖金，员工在同一年度内所有功过经抵销后，增减其年终奖金。

第十六章 保 险

第七十一条 员工一律参加劳工保险，于雇用时由人事单位办理。

第七十二条 员工参加劳工保险后，除依法享受各项权利及应得的各种给付外，不得再向本公司要求额外赔偿或补助。

第十七章　抚　　恤

第七十三条　员工因公而致残废或死亡时，依劳工保险条例向劳保局申请给付，始尚未参加劳保者，其津贴及辅助事宜悉依劳工保险有关规定予以补偿。

第十八章　退　　休

第七十四条　员工退休，依劳工基准法工人退休规则及有关规定办理(办法另订)。

第十九章　资　　遣

第七十五条　员工有下列情况之一时，应予资遣：

(一)停业或转让时。

(二)亏损或业务紧缩时。

(三)暂停工作在一个月以上时。

(四)业务性质变更，有减少劳工必要，又无适当工作可安置时。

(五)劳工对于所担任工作确不能胜任时。

第七十六条　员工资遣先后顺序：

(一)历年平均考核较低者。

(二)曾受惩诫者较未受惩诫者。

(三)工作效率低者。

第七十七条　员工资遣，通知日期如下：

(一)在公司服务三个月以上未满一年者，于10日前通知。

(二)在公司服务一年以上未满三年者，于20日前通知。

(三)在公司服务三年以上者，于30日前通知。

第七十八条　员工接到前条通知后，为另谋工作可于工作时间请假外出，但每星期不得超过二日工作时间，请假期间工资及津贴照给，如未能依照前条规定通知而即时终止雇用者，依前条规定预告期间工资及津贴照给，如经预告，发给预告期间工资。

第七十九条　员工因受惩罚而开除或自行辞职者，不以资遣论。

第八十条　员工资遣，依下列规定发给资遣费：

(一)在公司连续服务每满一年者，发给相当于一个月平均工资的资遣费。

(二)在本公司工作年资满三年以上者，每满一年加发相当于十天本薪的资遣费，但剩余月数，或工作未满一年者，以比例给予，未满一个月者以一个月计。

第二十章　安全与卫生

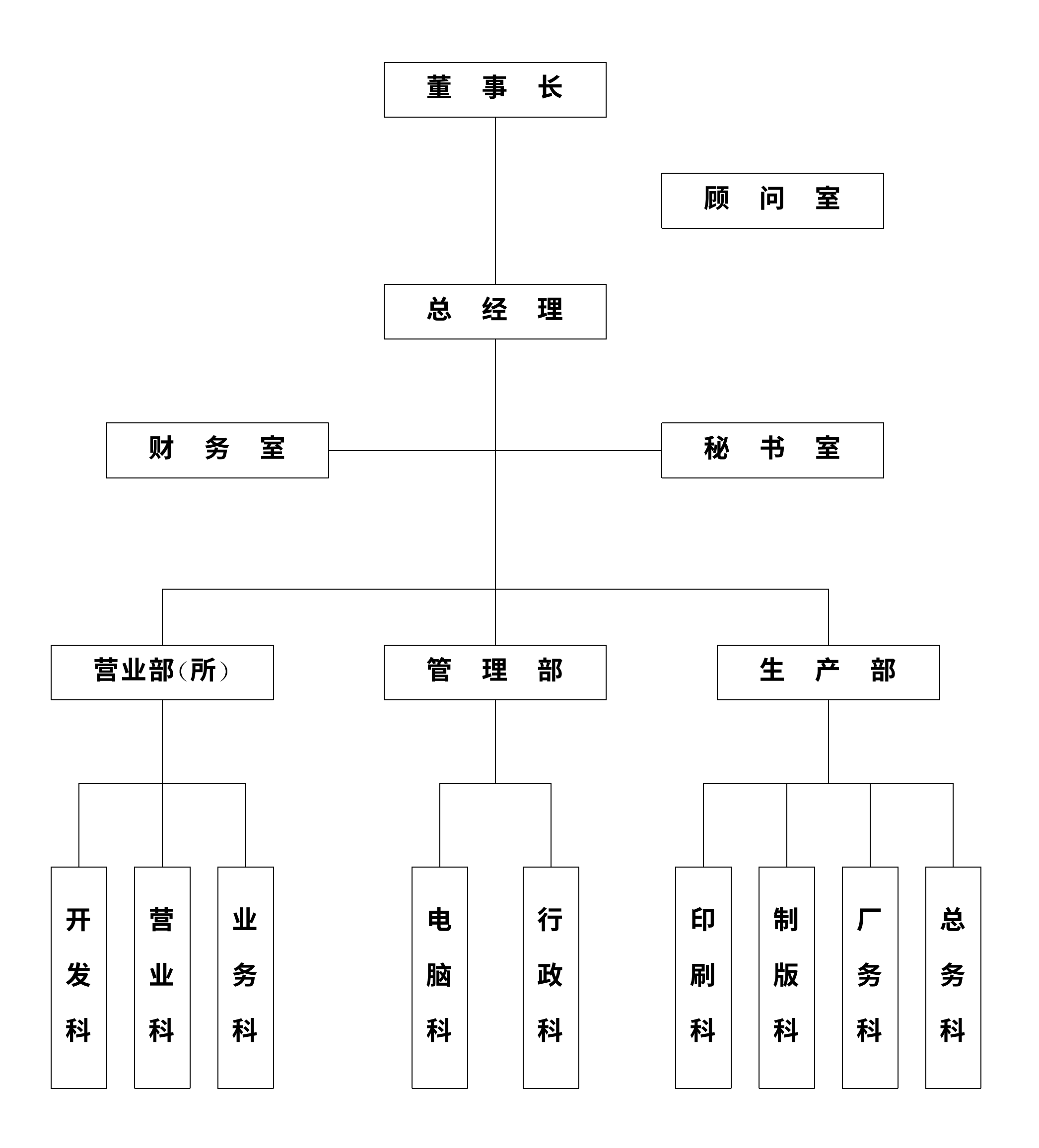
第八十一条　本公司各单位应随时注意工作环境安全与卫生设施，以维护员工身体健康。

第八十二条　员工应遵守公司有关安全及卫生诸规定，以保护公司及个人安全。

四、人事作业程序与管理规章附表

附表 1

组　织　表



附表 2

职务说明书

单位		职称	
职等		主要工作	

项目	工作内容	平均每日工作时间	备注（偶发性工作须几天）
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

上列职务应具备之基本资格及条件

个人条件	性别	性较佳	知能	领导力	□极需要 □需要 □不需要
	年龄	岁以上		应变力	□极需要 □需要 □不需要
	最低学历			计划力	□极需要 □需要 □不需要
	经历			创造力	□极需要 □需要 □不需要
技能	语言		体能	脑力	□极需要 □需要 □不需要
	专业知识			体力	□极需要 □需要 □不需要
	操作设备		工作环境	工作场所	
	执照	□汽车 □摩托车		危险性	

附表 3　　**人事权限划分表**

项目	区分	总经理	厂长经理	科长	组长
任	非技术人员之任用	检核	核定	建议	建议
	特殊人员、事务职员、	核定	建议		
	干部人员				
免	免职或辞职（一律）	核定	建议	建议	
	临时人员或一般作业员		核定	建议	
调	单位内互调		核定	建议	
	单位外互调	核定	建议		
调	干部人员调动	核定	建议		
薪	不分职等	核定	建议	建议	
升	不分职等	核定	建议	建议	
奖惩	不分职等	核定	建议		
出差	半天以上或干部人员	核定	建议		
	一般人员半天以内		核定	建议	
请假	一般人员一日以内（含）	检核	核定	核转	核转
	一般人员一日以上（不含）	核定	核转		
	干部人员不分长	核定	核转		
加班	半天（四小时以内）		核定	转呈	
	五小时以上	检核	核定		
考核	一般人员	检核	核定	复核	初核
	干部人员	核定	复核	初核	
资遣退休	一律不分职等	核定	建议		
请购	文具用品三〇〇元以下		核准	代行	
	非文具用品之原物料	核定	核转		

附表 4　　　　名　额　编　制　表　　　　（单位：人）

区　分	单　　　　位	经　　理	科　　长	组　　长	职员或专员
室	秘书室				1
	财务室				1～2
管理部	行政科（人事、庶务）		1		1～2
	行政科（出纳）				1
	电脑科		1		1
营业部	营业科		1		4
	开发科		1		2
	业务科		1		1～2
生产部	厂务科（采购、生管）		1		1～2
	总务科（警卫）				1
	总务科（庶务、炊事）		1		1
	总务科（储运）			1	1～2
	制版科（打字、画稿）		1	1	2
	印刷科		1	5	
	主机组　3 台				6
	追印组　2 台				4
	装订组　3 台				4
	包装组				2
	合版组				2

附表 5　　　　人　员　增　补　申　请　单

填单：　年　月　日

<table>
<tr><td>申请单位</td><td>部　　　科
　　　　组</td><td>增补职称</td><td></td><td>增补员额　　人</td></tr>
<tr><td>申请增补理由</td><td>□ 扩大编制　□ 储备人力
□ 辞职补充　□ 短期需要</td><td>备注</td><td colspan="2">希望报到日期：　年　月　日</td></tr>
<tr><td rowspan="6">应具资格条件</td><td rowspan="6">姓　别：□ 男　□ 女
婚　姻：□ 已婚　□ 未婚　□ 不拘
年　龄：＿＿＿岁～＿＿＿岁
学　历：□ 小学　□ 初中　□ 高中
科　系：＿＿＿＿＿＿　□ 大专
外　文：□ 无所谓
英　文：□ 稍可　□ 普通　□ 很好
日　文：□ 稍可　□ 普通　□ 很好
经　历：＿＿＿＿＿＿
个　性：＿＿＿＿＿＿
技　能：＿＿＿＿＿＿</td><td rowspan="4">增加（补充）人员工作内容</td><td rowspan="4"></td><td>申　请　人</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td>单　位　主　管</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">人事意见</td><td rowspan="2"></td><td>副　总　经　理

总　经　理</td></tr>
<tr><td></td></tr>
</table>

附表 6　　初 试 通 知 单

______先生
女士：

一、谢谢您来信应征本公司　　　　职位，您的学养与资历都给我们留下了良好的印象，为了彼此进一步的了解起见，请您于　　月　　日（星期　　）　时　分拨冗驾临本公司参加□专业笔试□性向测验□面谈。

二、希望您准时到达本公司，并携带下列有关资料 1 身份证 2 本单 3 详填甄选报名单 4 笔 5 其他：（　　　　　　）。

三、如果您时间上不方便，请电话或来函与本公司人事单位联络。

此　　致

敬　礼

××××股份有限公司　管理部

附表 7　　甄　选　报　名　单　　填表：　年　月　日

姓名		性别		籍贯		□已婚　□未婚			相片（填表时即贴）
出生		年龄		身高		体重		血型	
应征职务				希望待遇					
户籍地址					电话				
通讯地址									
					身份证号				
最高学历		毕（肄）业年份	年	地点					

经历（机关名称）	职称	起		讫		薪津

家庭状况		职业						
			专长：					
父			服兵役情况：　　退役：　年　月					
母			汽车驾照：					
			嗜好：					
			语文	类别	国语	法语	英语	日语
				程度				

批示	单位主管意见		人事单位意见
	试用日期 年　月　日		工作知识：□须训练　□基本具备　□充分认识 工作经验：□无经验　□有经验（多久？　） 仪容态度：□印象坏　□平实　□印象深刻 领悟反应：□缓慢　□普通　□极好 测验成绩：

附表 8　　面　谈　记　录　表

姓　名				应征项目		
用表提要	请主持面谈人员,就适当之方格内划√,无法判断时,请免打√。					
评　分　项　目		配			分	
		5	4	3	2	1
仪容　礼貌　精神 态度　整洁　衣着		极　佳	佳	平　实	略　差	极　差
体格、健康		极　佳	佳	普　通	稍　差	极　差
领悟、反应		特　强	优　秀	平　平	稍　慢	极　劣
对其工作各方面及有关事项之了解		充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解
所具经历与本公司之配合程度		极配合	配　合	尚配合	未尽配合	未能配合
前来本公司服务之意志		极坚定	坚　定	普　通	犹　疑	极　低
外　文　能　力	区分	极　佳	好	平　平	略　通	不　懂
	英文					
	日文					
总评	□拟予试用 □列入考虑 □不予考虑				面谈人: 日期:　月　日	

附表 9　　复试通知单

　　　　　先生
_______女士　　　　　　　　　　　　年　　月　　日

一、承蒙您对本公司的热诚与爱护,谨致谢忱之意。

二、前请参加本公司初试,业经评审绩优,为做更进一步的了解,本公司希望跟您面谈,以做最后的决定,敬请于　　年　　月　　日(星期　　)　　时　　分拨冗前来本公司人事科,本科将派人为您引介。

三、如果您时间上有不便之处或任何困难,请电话与本科联络,谢谢!

××股份有限公司
管理部　　　　启

附表 10

报到通知单

____________先生 女士　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　年　　月　　日 　　一、××应征本公司　　　　之职,经复审结果,决定录用,请于　　年　月　日(星期　)上午　时,携带下列物品文件及详填函附之表格,向本公司管理部报到。 　　(1)身份证影印件。　　　　　　(5)保证书及服务志愿书。 　　(2)个人资料卡。　　　　　　　(6)扶养亲属申报表。 　　(3)体检表。　　　　　　　　　(7)二寸半身照片　　张。 　　(4)全户户籍誊本。　　　　　　(8)私章。 　　二、按本公司规定新进员工必须先行试用　　个月,试用期间暂支月薪: 　　三、报到后,本公司会在很愉快的气氛中,为您做职前介绍,包括让您知道本公司一切人事制度、福利、服务守则及其他注意事项,使您在本公司工作期间满足愉快,如果您有疑虑或困难,请与本科联络。 ××股份有限公司 管理部　　启

附表 11

服务自愿书

____________股份有限公司: 　　今承贵公司任用,愿恪遵下列条款,忠诚服务: 　　一、遵守公司规章,服从公司任何调遣与指示。 　　二、严守职务机密。 　　三、愿按公司规定,自开始服务之日起　个月为试用期间,试用期间经考核合格,始得正式任用。 　　四、公司可因试用不合,随时通知停止试用,或于适用期满因情况变更暂不正式任用时,愿即离职决不请求任何补助。 　　五、试用期满正式录用后,如未能配合公司作业要求时,愿无条件接受公司迁调或解雇。 　　六、公司因经济情况不良,或营业清淡,或以机器代替人工,而必须裁减员工时,愿遵照公司通知始时解职,绝不作资遣或任何补助要求。 　　七、如有损毁或遗失公司设备财物时,愿遵照公司估定价值,与保证人连带负责履行赔偿义务。 　　八、具服务志愿书人经公司录用开始服务后,中途如因故须离职时愿尽早提出辞职申请,并经人事组送达批准书后方离开工作岗位,否则依公司规定以旷工论处。 具服务自愿书人:　　　　　　　　　(签名盖章) 年　　　月　　　日

附表12（正面）　　　　××股份有限公司

员工资料卡　　　　编号

姓名		性别	□男 □女	出生日期	年 月 日	年龄	岁	贴照片处
户籍地址	市县 区乡 里村 路街 邻 巷衢 号	电话		籍贯	省 县市			
现在通讯处	市县 区乡 里村 路街 邻 巷衢 号	电话		身份证统一编号	□□□□□□□□□□			
最高学历	年 学校 科系 □毕业 □肄业	□待服役	□免役 □役毕	配偶：□有 □无	子女：子 人 女 人			
应征工作		希望待遇		可接受的最低待遇		伙食 □全伙 □半伙 □自理	住宿	□住宿 □通勤

履历							工作经验	人事单位意见	主管批示
起		迄		工作机关名称及所在地（县市）	担任工作	薪给	①最熟悉工作项目： ②最擅长操作机械或技能：		
年	月	年	月						

紧急通知人		关系		地址		电话	

兹保证以上资料都是真实的，如有虚伪，愿受公司重新核定薪资或解职之处分。

填表人签名：

日　　期：　　年　　月　　日

附表 12（背面）

薪资记录						奖惩记录				
年	月	日	服务部门	职称	薪资	年	月	日	记事	主管签章

附表 13　　　　聘　任　书

聘字第　　号 兹敦聘　　　君为本公司　　　部职称： 敦聘期间： 　自　　年　　月　　日起 　至　　年　　月　　日止 此　聘 ××股份有限公司 总经理 年　　月　　日发

附表 14　　　　住　宿　申　请　单

填单：　年　　月　　日

姓　名					任职单位			
到　职	年　　月　　日				职　称			
籍　贯			性别		出　生		年　　月　　日（　　岁）	
学　历	学校　　科系□毕业□肄业							
本人户籍地址：								
家　长					联络地址			
姓　名	关系：				电　话			
紧　急					联络地址			
联络人	关系：				电　话			
嗜　好					申请理由			
入　舍	年　　月　　日				人　事			
床　位	楼　　室　　号				审　核			
领用公物		棉　被	领物签章		退舍移交登记		总务登记	
		床　垫						
		枕　头					单位主管	
		枕　套						
		被　套					舍　监	
		钥　匙№						
		其　他					总务主管	
备注：								

附表 15 到　职　通　知

姓　名		性　别		籍　贯			
出　生	年　月　日	年　龄		血　型		□已　婚　□未　婚	
学　历				身份证号　吗			
现住址						电　话	
永久住址						电　话	
经历	公　司　名　称		担　任　职　务		起	讫	年　资

任职单位		人事承办签章		人事主管签章		该员报到手续大致办妥谨此派向贵单位报到，请依“职前介绍表”逐项给予解释说明，并妥善保管本资料。 此致 贵主管
担任职务						
职　级	等　级					
到　职	年　月　日					

附表 16 新进人员职前介绍检查表

新进人员姓名： 职务：	
报到日期：	
本表系供给你一些可遵循的，欢迎新进人员时有系统介绍的大纲，职前介绍是你赢得一位同仁忠于职守，增加工作兴趣以及产生绩效的最佳机会，请检查每一项目，并将他所需要的事务、规定都告诉他，当本表各项都完成后，请新进人员与他的主管签字于本表下方，并于一周内送回人事室备查。	
1. 准备接待新进人员 A 了解他的工作经验、教育程度与所受专业训练。 B 他的工作说明书、他的职责与责任的说明都准备妥当。 C 将他的工作场所，所需用具准备妥当。 2. 欢迎新进同仁 A 使他放松心情。 B 将你与他之间的从属关系说明。 C 指派他工作场所，并发给他所需用具。 3. 对他表示真正的关切与兴趣 A 与他讨论他的背景与兴趣。 B 问他居住有无问题。 C 上下班交通有无问题。 D 在发薪水之前财务上有无困难。 4. 解释本单位任务 A 本单位任务。 B 他的任务。 C 他在单位职责。	日　期

续表

	日　期
D 解释与其他单位的关系。 E 他的上级以及他的属员。 5. 介绍他与单位主管以及同仁认识。 A 向原有同仁介绍新同仁并说明他的职责。 B 向他解释每位同仁的工作并略加赞许。 C 安排同仁与他共进午餐(第一日)。 6. 指示他的工作与可以帮助他的人。 A 逐次指示他的工作。 B 解释工作标准。 C 指示他工作场所。 D 指示他当工作发生困难时,何人可帮助他。 E 将有关工作规定、技术手册等交他阅读。 F 指导工具与装备的使用。 G 强调工作安全。 H 强调公司机密不可外泄。 7. 绩效追踪 A 常常查看他的进步情况。 B 鼓励他提出疑问。 C 改正错误并给予鼓励与嘉许。	

附表 17　　人员异动记录簿

类别区分:任、辞、免

类　别	生效日			姓　名	性别	单　位	职　称	编　号
	年	月	日					

续表

类　　别	生效日 年	月	日	姓　　名	性别	单　　位	职　　称	编　号

附表18　　　　薪资通知单　　　　填单：　年　月　日

此致

会计科

<table>
<tr><td colspan="7">通　知　事　项</td><td colspan="4">停　薪　通　知</td></tr>
<tr><td colspan="4" rowspan="2">□初任核薪
□调职（不调薪）
□试用期满（调薪）
□调职（调薪）</td><td colspan="3">原　总　薪</td><td colspan="4" rowspan="2">□该员旷工三天，自然免职。
□该员试用不合通知停职。
□该员已提出辞呈奉准。
□该员已奉准离职。</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="7">以上生效日：　年　月　日</td><td colspan="4">截止计薪日：　年　月　日</td></tr>
<tr><td colspan="7">奉　核　准　职　薪</td><td>姓名</td><td></td><td>姻婚</td><td>□已　□未</td></tr>
<tr><td colspan="7">等　　级</td><td colspan="2">新　　任</td><td colspan="2">原　　任</td></tr>
<tr><td>本　薪</td><td>职务津贴</td><td>生活津贴</td><td>技术津贴</td><td>外勤津贴</td><td>其　他</td><td>合　计</td><td>单　位</td><td>职称</td><td>单　位</td><td>职称</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>备　注</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

批示：　　　　单位主管：　　　　人事：

附表19

员工考核表(甲)

☐临时考核
☐年度考核
☐试用考核　　　考核期间:自　　　年　　月　　日至　　年　　月　　日

<table>
<tr><td>单位</td><td colspan="6"></td><td>职称</td><td></td><td>职等</td><td></td><td>姓名</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">评分/项目</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>60%</td><td rowspan="6">初核人</td><td rowspan="6"></td><td colspan="5">说明事项</td></tr>
<tr><td>工作态度</td><td>15</td><td>优</td><td>良好</td><td>可</td><td>劣</td><td colspan="5" rowspan="10"></td></tr>
<tr><td>工作效率</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>合群性</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>服从性</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>判断力</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>专业常识</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="5">复核人</td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>责任感</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>品德</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>创意</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>进修心</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">以上考核由人事单位换算为　　分</td><td rowspan="3">建议事项</td><td rowspan="3">(人事单位主管主管会商建议)</td><td colspan="3" rowspan="3">一、调整薪资
☐ 晋(　　)级
☐ 降(　　)级
二、晋升
☐ 另附人事异动申请单
三、调职
☐ 另附人事异动申请单
☐ 试用不合格或辞退</td></tr>
<tr><td>加扣分</td><td colspan="3">记大过　次　分
记功　次　分
嘉奖　次　分
全勤　月　分
累计加　分</td><td colspan="4">记大过　次　分
记过　次　分
申诫　次　分
事假　日　分
病假　日　分
迟到　次　分
旷职　次　分
累计扣　分</td></tr>
<tr><td colspan="8">考核结果:　　分评　　等</td></tr>
<tr><td colspan="4">总经理</td><td colspan="5">副总经理</td><td colspan="4">人事主管</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td colspan="5"></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>填表说明</td><td colspan="12">1. 初核人在考核每一项目后,只须在适当栏内加一勾(√)。
2. 复核人对初核人员之评分如认为必要更改,应以红字为之,以资识别。
3. 凡列优或劣者应于“说明事项”栏内补充说明原因。
4. 考核时应以员工在全部考核期限内之平均表现为依据。</td></tr>
</table>

附表 20　　**员工考核表（乙）**

□临时考核
□年度考核
□试用考核　　考核期间：自　　年　　月　　日至　　年　　月　　日

单位		职称		职等		姓名	

项目＼评分		95%	85%	75%	60%			说明事项
领导能力	15	优	良好	可	劣	初核人		
工作效率	15							
协调力	10							
企划力	10							
判断力	10					复核人		
专业常识	10							
责任感	10							
品德	10							
创意	5							
进修心	5							

以上考核由人事单位换算为　　分							建议事项	（人事单位主管主管会商建议）	
加扣分	记大过	次	分	记大过	次	分			一、调整薪资
	记功	次	分	记过	次	分			□ 晋（　　）级
	嘉奖	次	分	申诫	次	分			□ 降（　　）级
	全勤	月	分	事假	日	分			二、晋升
				病假	日	分			□ 另附人事异动申请单
				迟到	次	分			三、调职
				旷职	次	分			□ 另附人事异动申请单
	累计加		分	率计扣		分			□ 试用不合格或辞退
考核结果：　　分评　　等									

总经理	副总经理	人事主管

填表说明	
	1．初核人在考核每一项目后，只须在适当栏内加一勾（√）。 2．复核人对初核人员之评分如认为必要更改，应以红字为之，以资识别。 3．凡列优或劣者应于“说明事项”栏内补充说明原因。 4．考核时应以员工在全部考核期限内之平均表现为依据。

附表21　　试　用　期　满　通　知

年　月　日

您自　年　月　日进入本公司　部　科(组)担任　职务,依自愿书上载明试用期间,自到职日起　个月,在此期间,台端服务成绩,经各级考评如下:

□正式任用,留任原职,调整职新为　等　级。

备　注:

□工作表现不适本公司需要请　月　日前办妥移交手续离职。

管理部人事科　启

附表22　　人事异动申请单

申请人:　　申请日期:　年　月

异动种类	任　用	升　职	降　职	调　职	免　职	复　职	调　薪	资　遣	留职停薪
单位现任	部	姓名		希望生效日期	年　月　日				
原任职称	单　位:　科　组			新任职称	单　位:　组				
	职　称:				科　组				
	到任日:				职　称:				
区　分	职　等	级	本　薪	生活津贴	职务津贴	技术津贴		合　计	
原　薪									
调整薪									
申请说明								单位主管	
人事意见									
批　示	复　核	敬会单位							

附表23

资　遣　通　知　单

年　　月　　日通知

受文者		任职单位		职称
台端因下列原因(打√者)呈奉各级考评核定资遣				
	工作份量太少及无法改派		本公司因不可抗力因素而停业	
	本公司因业务紧缩而裁员		对本身工作不能胜任	
	患有传染病或其他疾病妨碍工作或安全卫生			
请于　　年　　月　　日至人事单位办理离职手续为荷,并于办妥手续后由会计单位发给核准之资遣费。 万　　仟　　佰　　拾元整。 (副本抄发会计单位查照)　　人事科　启				

人事主管:

附表24

留　职　停　薪　通　知　单

年　　月　　日通知

姓　名		生效日期	年　　月　　日
单　位		期　间	年　　月
职　称		失效日期	年　　月　　日
职　等		现薪总额	
原　因			
注意事项	1. 接到本通知单后,应于生效日期前日办妥离职手续。 2. 留职停薪人员于失效日期时就下列三项择一办理申请手续 A 申请复职 B 申请延长期限 C 申请辞职。(凡未办者以免职论) 3. 留职停薪人员,概不保留底缺,申请复职时,如原服务单位无缺额或业务上已无需要时得不准其复职。		

人事主管:

附表 25　　员 工 加 班 报 告 单

部别单位：　　　　日期　　年　　月　　日

卡号	职称	姓名	加班时间		备注
			起 ～ 讫	合计	
			～	小时	
			～	小时	
			～	小时	

部别经理　　　　单位主管　　　　组长（领班）

附表 26　　公 出 单

姓名		单位	科　组		（外出时交守卫转送人事单位存查）
级职		公出时间	自　年　月　日　时　分 至　年　月　日　时　分		
公出地点					
事由					
核示		科长			

附表27 **奖 惩 建 议 申 请 单**

申请日期： 年 月 日

建议类别	奖励							
		记大功	小功两次	小功一次	嘉奖两次	嘉奖一次	表 扬	
	惩罚							
		记大过	小过两次	小过一次	警告两次	警告一次	警 告	
被建议人	单位：			职称：		姓名：		
事实说明								
人事意见								
批 示			复 核 或 会 办				单 位 主 管	
备注：奖惩建议如申请升薪、升职、降级请用“人事异动申请表”处理。								

附表28　　　　离　职　申　请　书　　　　年　　月　　日

工　　号		姓　　名	
单　　位		职　　务	
到职日期		预　　订 离职日期	
离 职 后 职　　业			
事　　由			
服务单位 核　　章			
人事单位 核　　章			
批　　示			
备　　注			

附表 29　　离职通知书

单位		职称		姓名	
查台端业已奉准于　　年　　月　　日离职，请依下列所载项目办理离职手续。					

区分 顺序	应办事项	经办单位	经办人签章	扣款金额
1	经办工作交接清楚（业务人员应列册）	服务单位		
2	职章	秘书室		（限主管人员）
3	住宿人员办理退舍	总务科		
4	缴回制服、钥匙			
5	缴回个人领用文具用品	总务科		
6	缴回员工手册	人事科		
7	缴回识别证			
8	办理退保退会			
9	填写离职人员意见表			
10	填停薪单送会计科			
11	填人员异动记录簿 取消插条、人员状况表、名册	人事科		
12	审核上列事项	人事主管		
13	有无欠账？ 有无财物未清事项？	会计科		
14	发薪审核	会计主管		
	1. 上列事项必须完全办理清楚，始可离职。 2. 会计科凭本单核发离职人员薪津后，转回人事科存查。			

附表 30　　员 工 退 休 申 请 书

申请：　　年　　月　　日

退休人姓名		性别		出生		籍贯		身份证号	
地址									
单位				职称		等级			
到职	年　月　日		退休日	年　月　日		年资	年　月		
退休原因				引用条款					
证明文件									
单位主管意见									
人事主管意见									
退休金计算基数									
应给退休金总额									
支给方式									
总经理		副总经理		申请人签章					

五、临时人员管理办法

第一条　目的

为使临时人员的雇用及管理有所遵循，特依人事管理规则制定本办法。

第二条　人员申请

各部门有临时性工作（期间在三个月以内）需雇用临时人员从事，应填具“人员增补申请书”，注明工作内容、期间等呈经理核准，送人事部门凭此招雇人员。

第三条　雇用限制

（一）年未满16岁者不得雇用。

（二）经管财物、有价证券、仓储、销售及会计（除物品搬运、整理及报表抄写工作外）等重要工作不得雇用。

（三）雇用期间不得超过三个月。

第四条　雇用

（一）人事部门招雇临时人员，应填“临时人员雇用核定表”呈经理核准后雇用。

（二）临时人员到工时，人事部门应填“雇用资料表”一份留存雇用。

第五条　投保

在厂区工作的临时人员应由人事部门办理劳保投保后，始得入厂工作。

第六条　管理

（一）临时人员于工作期间可请公伤假、公假、事、病假以及婚、丧假，其请假期间除公伤假外均不发给工资。

（二）临时人员的考勤、出差比照编制内助理员办理。

第七条　停止雇用

临时人员于工作期中如有不能胜任工作或工作期满，雇用部门应予终止雇用，经终止雇用的临时人员应填具“离职申请（通知）单”，经主管核签后连同胸章送人事部门凭以结算薪资。

第八条　延长雇用

临时人员雇用期满，如因工作未完成，必须继续雇用时，应由雇用部门重填“人员增补申请书”，叙明理由呈公司总经理核准后始得雇用，并将核准之增补申请书一份报总经理备查。

第九条　实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

六、计件管理办法

第一条　依据

本办法依据本公司人事管理规则制定。

第二条　适用范围

本公司原物料及产品的包装、搬运、装卸，清洁环境及其他适于计件的工作可采用计件方式外包。

第三条　计件工的福利

计件工概不属于本公司人员编制，不得享受本公司一切福利、津贴及奖金。

第四条　承包契约

本公司与承包人实行包工制，由各主办部门会同人事及会计部门视实际工作内容拟订酬金，呈总经理核准后，召请承包人，订立契约期限（工作完成即终止合同关系）、付款办法（由承包人检具发票或合法收据）、罚则及保证书（负责其所属工人造成损害所需赔偿事项）。

第五条　招请工人

计件工招请由承包人负责，并造具名册一式二份送秘书室备查。

第六条　计件工管理

计件工（出入厂、上下班）由本公司管理，但与本公司并无主雇关系，其与承包人的合同及酬金支领办法概与本公司无涉。

第七条　主办部门督导

计件工由主办部门派员监督、指挥并检验、辞退不良人员。

第八条　工作验收

每日工毕部门会同承包人签具工作检收单汇转付酬金。

第九条　劳工保险

计件工必须由承包人办理劳工保险后始得进入。

第十条　实施及修改

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

七、人事评议委员会组织章程

第一条　本章程依据人事规章制定。

第二条　本会设主任委员一人，委员三至六人。主任委员由总经理担任，委员由总经理聘请副总经理、特别助理及各部经理担任。

第三条　人事评议委员会由主任委员指派干事一人，由管理部主管兼任，负责会内一般事务与评论事项提报。

第四条　主任委员负责会务，并担任会议主席，主任委员因故无法参加会议时，可指定其他委员一人或由委员互推一人担任主席。

第五条　人事评议委员会工作项目

（一）员工奖惩事项

（二）员工考核事项

第六条　本委员会每年至少开会一次，由主任委员召集，但如临时事件，主任委员可随时召开临时会议。

第七条　本委员会须有委员 2/3 出席方得开会，并由出席委员 2/3 以上同意决定。

第八条　本会交付惩戒案件可由被惩戒人于指定期间提出答辩书，或传唤被惩戒人或关系人列席陈述事实或答辩，如被惩戒人不提出答辩书或列席陈述，人事评议会可径行做出惩戒决议。

第九条　人事评议委员在审核年终考核时，可将超过优等比例人数列为甲等。如各单位有具体优异表现时，应酌予增加优等比例。

第十条　委员对于本身事件或有利益关联事件应予回避。

第十一条　本会会议内容除公布事项外，应严守秘密。

第十二条　总经理对于人评会决议事项有异议时，可发回人评会重新审议，但发回次数以二次为原则。

第十三条　本章程经总经理核准后公布施行，修改时亦同。

第二章　人事管理制度典范

一、商业企业人事管理制度

第一章　总　　则

第一条　本规则依据本公司章程制定。凡本公司从业人员人事管理，悉依本规则规定办理。

第二条　本公司从业人员职称规定如下：

高级主管——董事长、总经理、执行副总经理、副总经理。

部门主管——经(副)理、科(副)长。

部门职员——承办员。

第三条　本公司从业人员，按其所任职位职务的繁简，责任的轻重，分为六职。

第四条　每一职位均设置一“职位说明书”，说明其职责内容及应列职等。人员的列等，应按其所派任的职位，决定其职等。

每一职位的列等需得跨二等，初任时，以列较低职等为原则；在该职位工作满三年，成绩优良者，可改列高一等。

第五条　各类人员人数应按业务需要，于每年年度开始前编订“人员编制表”，经总经理核定后转送董事会核备。

第二章　任　　用

第六条　从业人员的任用人数，应以所核定的“人员编制表”人数为限。其任用条件以“职位说明书”为依据，以便因事择人，使人与事合理配合。

第七条　各级人员的派任，均应依其专业经验予以派任。

第八条　各级人员任免程序如下：

(一)总经理、副总经理——由董事会任免。

(二)经理——由总经理提请董事会任免。

(三)副经理——由总经理任免后，报请董事会核备。

(四)科长——由总经理任免或主管经理提请总经理任免，事后报请董事会核备。

(五)副科长——由主管经理提请总经理任免。

第九条　新进人员经试用考核合格后始予正式任用。

第十条　新进人员应先办理安全调查，并按其学历任用。

第十一条　除正式从业人员，本公司可按业务需要聘雇人员，其待遇、工作期间及工作条件以合同规定执行。

第十二条　有下列事情之一者，不得予以任用：

(一)剥夺公权，尚未恢复者；

(二)曾犯刑事案件，经判刑确定者；

(三)受禁治产宣告，尚未撤销者；

(四)通缉有案，尚未撤销者；

(五)吸食鸦片或其他毒品者；

（六）原在其他公私机构服务，未办清离职手续者；

（七）经其他公私机构开除者；

（八）身体有缺陷，或健康情况欠佳，难以胜任工作者；

（九）未满15周岁者；

（十）主管人员，不合于公司法第三十条规定者。

第十三条　新进非主管人员一律须经试用40天，试用期间应由人事部门切实考核。试用成绩欠佳，或品行不良，或发现其进入公司前有不法事情者，可随时停用。

第十四条　新进人员于报到后，试用开始前，应办妥下列手续：

（一）填妥本公司新进职员履历表。

（二）缴验学历证件及身份证。

（三）缴验户籍册。

（四）缴验医院最近一个月体格检查表。

（五）缴验前任职机构离职证明书。

（六）缴验遵守本公司人事等规章规定的志愿书及保证书（铺保一家，保证服务期间行为、安全及保管财物等连带赔偿责任）。

（七）填缴劳工保险加保表二份。

（八）最近半身正面免冠照片三张。

第三章　服　　务

第十五条　本公司各级人员的职责，除依职位说明书说明外，如为该说明书未经载列，而经上级主管指派交办者，应尽力完成，不得拒绝接受。

第十六条　本公司从业人员均应遵守下列规定：

（一）准时上下班，对承办工作争取时效，不拖延不积压。

（二）服从上级指挥，如有不同意见，应婉转相告或以书面陈述。一经上级主管决定，应立即遵照实行。

（三）尽忠职守，保守业务上的机密。

（四）爱护本公司财物，不浪费，不化公为私。

（五）遵守公司一切规章及工作守则。

（六）保持公司信誉，不作任何有损公司信誉的行为。

（七）注意本身品德修养，切戒不良嗜好。

（八）不私自经营与公司业务有关的商业或兼任公司以外的职业。

（九）待人接物要态度谦和，以争取同仁及顾客的合作。

（十）严谨操守，不得收受与公司业务有关人士或行号的馈赠、贿赂或向其挪借款项。

第十七条　本公司从业人员因过失或故意致公司遭受损害时，应负赔偿责任。

第十八条　本公司工作时间，每周为42小时，星期天及纪念日均休假。业务部门如因采用轮班制，无法于星期天休息者，可每七天给予一天的休息，视为例假。

第十九条　管理部门之每日上、下班时间，可依季节之变化事先制定，公告实行。业务部门之每日工作时间，应视业务需要，制定为一班制，或多班轮值制。如采用昼夜轮班制，所有班次，必须一星期调整一次。

第二十条　上、下班应亲自签到或打卡，不得委托他人代签或代打，如有代签或代打情况发生，双方均以旷工论处。

第二十一条　员工出勤管理办法另定。

第二十二条　本公司每日工作时间订为7小时，如因工作需要，可依照政府有关规定延长工作时间至10小时，所延长时数为加班。

除前项规定外，因天灾事变，季节关系，依照政策有关规定，仍可延长工作时间，但每日总工作时间不得超过12小时，其延长之总时间，每月不得超过46小时。其加班费依照公司有关规定办理。

第二十三条　每日下班后及例假日，可派人员值日值宿，其办法另定。

第二十四条　从业人员请假，应照下列规定办理：

（一）病假——因病须治疗或休养者可请病假，每年累计不得超过30天，可以未请事假及特别休假抵充逾期仍未痊愈的天数，即予停薪留职，但以一年为限。

（二）事假——因私事待理者，可请事假，每年累计不得超过14天，可以特别休假抵充。

（三）婚假——本人结婚，可请婚假八天。

（四）丧假——祖父母、父母或配偶丧亡者，可请丧假八天；外祖父母或配偶之承重祖父母、父母或子女丧亡者，可请丧假六天。

（五）娩假——女性从业人员分娩，可请分娩假八星期（假期中之星期例假均并入计算）。怀孕三个月至七个月而流产者，给假四星期，七个月以上流产者，给假六星期，未满三个月流产者，给假一星期。

（六）公假——因参加政府举办之资格考试（不以就业为前提者）、兵役征召或集会，及参加选举者，可请公假，假期依实际需要情况决定。

（七）公伤假——因公受伤可请公伤假，假期依实际需要情况决定。

第二十五条　请假逾期，除病假依照前条第一款规定办理外，其余均以旷工论处。但因患重病非短期内所能治愈，经医师证明属实者，可视其病况与在公司资历及服务成绩，报请总经理特准延长其病假，最多三个月。事假逾期系因特别或意外事故经提出有力证件者可请总经理特准延长其事假，最多十五天，逾期再按前条规定办理。

第二十六条　请假期内之薪水，依下列规定支给。

（一）请假未逾规定天数或经延长病事假者，其请假期间内薪水照发。

（二）请公假者薪水照发，但如因兵役召集在30天以上，且兵役机构另有薪饷者，本公司薪水停发。

（三）公伤假工资依照劳动保险条例由保险机关支付，并由公司补足其原有收入的差额。

第二十七条　从业人员请假，均应填具请假单呈核，病假在七日以上者，应附医师的证明，公伤假应附劳保医院或特约医院的证明，副经理以上人员请假，以及申请特准延长病事假者，应呈请总经理核准，其余人员均由直属经理核准，必要时可授权下级主管核准。凡未经请假或请假不准而未到者，以旷工论处。

第二十八条　旷工一天扣发当日薪水，不足一天照每天七小时比例以小时为单位扣发。

第二十九条　第二十四条一、二款规定可请病、事假之日数，系自每一从业人员报到之日起届满一年计算。全年均未请病、事假者，每年给予一个月之不请假奖金，每请假一天，即扣发该项奖金一天，请病事假逾30天者，不发该项奖金。

第三十条　本公司人员服务满一年者，得依下列规定，给予特别休假：

（一）工作满一年以上未满三年者，每年七日。

（二）工作满三年以上未满五年者，每年十日。

（三）工作满五年以上未满十年者，每年十四日。

（四）工作满十年以上者，每满一年加给一日，但休假总日数不得超过30日。

第三十一条　特别休假，应在不妨碍工作之范围内，由各部门就业务情况排定每人轮流休假日期后施行。如因工作需要，得随时令其销假工作，等工作完毕公务较闲时，补足其应休假期。但如确因工作需要，至年终仍无法休假者，可按未休日数，计发其与薪水相同的奖金。

第四章　考　　核

第三十二条　各级主管人员对其直属之从业人员，负有平时工作成绩考核之责任。每三个月一次，应将各项人员之工作情况，逐一详列于考核表中，详细评核其工作绩效，并将结果分为优、甲、乙、丙、劣五等，凡列优等及劣等者，均应详述理由，呈上一级主管核阅及密存，作为年度考核、升迁及培训等的参考依据。

第三十三条　年度工作考核，应分别于各从业人员到职届满一年之月份办理。由人事部门每月将当月份到职满一年之人员考核名册，分别列送其直属主管，依据平时工作考核成绩及勤惰情况予以评核。评核等级，分为优、甲、乙、丙、劣五等，优等或劣等的考核，均应详细列述具体事实及理由。其在考核年度中曾受记过以

上处分或请假超过规定期限或旷工累计达三天以上者，不得考列甲等以上。

第三十四条　凡考核列优等者，经总经理核准予以二级以上之晋级或升级，列甲等者晋升二级，列乙等者晋升一级，列丙等者留任原级，劣等者免职，均以各从业人员任职期满一年考核核定后的次月起执行。但在考核年度内曾经核准升职或升级者，该年度考核不再晋级。

第三十五条　总经理、副总经理之考核由董事长评核。科长以上人员及优等的考核。由直属主管层转总经理核定，其他人员均由各部门层转经理核定。

第五章　奖　　惩

第三十六条　从业人员之奖励，分为嘉奖、记功、奖金及升迁或晋级四种，其处理范围如下：

（一）有下列情况之一者，应予嘉奖：

1. 品德良好，足为同仁表率，有具体事迹的。

2. 其他有利于本公司或公众利益之行为，且有事证者。

（二）有下列情况之一者，视情节轻重应予记功或记大功：

1. 细心维护公司财物及设备，致节省费用有显著成效者。

2. 担任临时重要任务，能如期完成，并达成预期目标者。

3. 及时制止了重大意外事件或变故的发生者。

（三）有下列情况之一者，应发给奖金：

1. 对业务、维护或管理有重大改善，因而提高质量或降低成本者。

2. 对公司设备维护得宜，或抢修工作提早完成，因而增加效益者。

3. 对业务、维护或管理之方法作重大改革之建议或发明，经采纳施行而成效显著者。

4. 对采购销售、会计处理、财物调度、人力运用等方法有重大改善，因而降低成本或增加收入可明确计算其价值者。

5. 对天灾、人祸或有害于公司利益之事件，能奋勇救护，或预先防止，使公司免受损失有事实为证者。

以上奖金之数额，各视实际贡献之价值决定。

（四）有下列情况之一者，应予升迁或晋级：

1. 一年内曾记功二次以上者。

2. 对本身主管业务表现出卓越的才能，品德优良，服务成绩特优，且有具体事迹足资为证者。

3. 工作上有特殊功绩，使公司增加收益或减少损失者。

以上晋级可视实际情况晋升一至二级。但其薪级已达本等最高级者，可改发相当级数薪水之全年份奖金。

第三十七条　从业人员之惩诫，分为警告、记过、降级及免职四种，其处理范围如下：

（一）有下列情况之一且有具体事证者，应予警告：

1. 携带不必要物品入厂者。

2. 未经准许擅带外人入厂参观者。

3. 擅用他人经管之工具及设备者。

4. 拒绝警卫检查其携带之物品者。

5. 涂写墙壁、机械用具有碍观瞻者。

6. 携带眷属小孩在工作场所有碍秩序者。

（二）有下列情况之一者，视情节轻重应予记过或记大过处分：

1. 未经准假，而擅离工作岗位者。

2. 无正当理由，延误公事致公司发生损失者。

3. 对上级主管之命令，有不同意见，未予婉转说明，或虽经陈述，未被采纳，而擅自违抗指挥者。

4. 行为不检，有损公司声誉者。

5. 指挥不当或监督不周，致部属发生重大错误，使公司发生损失者。

6. 在工作场所喧哗口角者。
7. 故意涂改、丢失记时卡者。
8. 对同事有胁迫、恫吓及欺骗行为者。
9. 在工作时间瞌睡者。
10. 在公司易燃场所吸烟者。
(三)有下列情况之一者,应予降级:
1. 在公司或工厂内酗酒滋事,妨害秩序者。
2. 向外泄漏公司业务机密者。
3. 在工作时间内偷懒睡觉者。
4. 对上级主管不满,不通过正当渠道陈述己见,或提供建议,而任意谩骂者。
5. 对本身职务不能胜任者。
6. 一年内记过二次者。
以上降级,应视各款实际情况降一至二级,无等级可降者,应予降等改任。
(四)有下列事情之一者,应予免职:
1. 无故继续旷工至三日以上,或一月内无故旷工累计达六日以上时。
2. 未经许可,擅自在外兼职,或参加经营与公司业务有关之事业者。
3. 胁迫上级主管,或蓄意违抗合理指挥,或打骂侮辱主管行为情节重大者。
4. 利用公司名义,在外招摇撞骗者。
5. 利用职权营私舞弊者。
6. 未按照规定或指示,擅自改变工作方法,致使发生错误,使公司蒙受损失者。
7. 故意损坏公司财物者。
8. 有偷窃行为,经查明属实者。
9. 在公司内赌博,或有伤风化的行为的。
10. 携带武器、凶器或违禁品,前来公司者。
11. 在公司内打人或互相打骂者。
12. 散播有损本公司之谣言,而妨害工作秩序者。
13. 因故意或过失之行为,而引起灾害者。
14. 有煽动怠工或罢工之具体事实者。
15. 触犯刑律,经判有期徒刑确定者。
16. 一年内记过三次者。

第三十八条　从业人员之奖惩事项,由各部门主管列举事实,逐级核定,除嘉奖、记功、警告、记过由各部门经理核定外,其余均须呈请总经理核定。

第三十九条　其他未经列举而应予奖励或惩诫事项,可视情节轻重分别予以奖惩。

第四十条　从业人员奖惩可累计,以嘉奖三次作为记功一次,记功三次作为记大功一次,警告三次作为记过一次,记过三次作为记大过一次,同一年度功过可以互相抵消,以嘉奖抵警告,记功抵记过,记大功抵记大过。

第六章　离　职

第四十一条　从业人员有下列情况之一者,应予停职:

(一)有违犯本公司规章之嫌疑,情节重大,但尚在调查之中,未作决定者。

(二)违犯刑事案件,经司法机关起诉,判刑但未确定者。

第四十二条　前条第(一)、(二)款如经查明,无过失或判决无罪者,可申请复职,如准予复职,除因非本身过失而致停职者外,不得要求补发其停职期间之薪水。

第四十三条　在停职期间,薪水停发,并应即办理移交。

第四十四条　本公司因业务紧缩，或因不可抗力停工在一个月以上者，可随时裁遣人员，但解雇人员时，应在事前预告，其预告期间规定如下：

（一）在公司服务一年以下三个月以上者，于10日前预先通告。

（二）在公司服务三年以下，一年以上者，于20日前预先通告。

（三）在公司服务三年以上者，于30日前预先通告。

从业人员对于其所承受之工作不能胜任时，本公司亦可随时解雇，并照上项规定日期预先通告。

第四十五条　从业人员在接到前项预告后，如另谋工作可以于工作时间请假外出，但每星期不得超过两日之工作时间，其请假日之薪水照发。

第四十六条　依照第四十五条规定，解雇人员时，除预告期间发给工资外，并依下列规定，加发资遣费（但如系公司发生破产情况，依破产法办理，不在此限）：

在公司连续工作每满一年者，发给一个月薪水。

以上所称薪水，系以从业人员最后服务月份之薪水为准。

第四十七条　从业人员辞职，应于七天前以书面形式层转公司之主管人员核准，事后汇报总经理核准。其为副经理以上人员者，应层转总经理核准。核准辞职后，应即办妥移交，并可依其申请，发给离职证明书，但不发给任何补助或津贴。如离职未经核准，或移交不清，即擅自离职者，以免职处理。

第四十八条　职员不论依照上列任何条款暂时或永久离开本公司者，均应办妥移交，如因移交不清，致本公司发生损害者，均应依法追究其赔偿。

第七章　退　　休

第四十九条　从业人员有下列情况之一者，可申请退休，经核准后生效：

（一）服务满15年，男性年满55岁，女性年满45岁者。

（二）服务满25年者。

第五十条　从业人员有下列情况之一者，应命令退休：

（一）服务满五年，男性年满60岁，女性年满50岁者。

（二）服务满30年者。

（三）心神丧失或身体残废不能胜任职务，经劳保指定医院证明属实者。

第五十一条　本规则第五十条第二款应予命令退休之从业人员身心强健仍能胜任其职者，经董事会之核定，可延长其服务期间。

第五十二条　退休金的给予，以退休人员在职最后六个月之平均薪津（包括本薪及职务加给）为基数，于核准退休时依下表规定一次发给。但自请辞职、停职、免职者均不发给。

第五十三条　申请退休由申请人填具申请退休表，命令退休由其服务单位填具命令退休表，连同户籍及其他证明文件报核。其服务年资按到职之日起至服务最后之日计算，未满半年者以半年计，满半年者以一年计。年龄以户籍记载为准。

第五十四条　奉准退休之从业人员如因本公司或关系企业工作需要，可以作为约聘或定期契约人员聘用，但不得再任正式人员。

第八章　抚　　恤

第五十五条　从业人员在职死亡，或因执行职务而致残废或死亡，依下列标准支给恤金：

（一）在职死亡者，比照第五十二条规定命令退休（第五十条第一、二款）之退休金额支给抚恤金。其服务年资不满五年者，以五年计。

（二）因执行职务而致残废失去一部分或全部工作能力必需解雇者，比照第五十二条规定命令退休（第五十条第三款）之退休金额支给抚恤金。其服务年资不满十五年者，每年递减二基数，至最低十五基数为止。情况特殊者可由总经理报请董事会加给50%以内之特别抚恤金，但经特准者不在此限。

退休基金数 服务年资	申请退休	命令退休	
	第四十九条	第五十条第一、二款	第五十条第三款
31 以上		15+X	20+X
30		45	50
29		44	49
28		43	48
27		42	47
26	15+X	41	46
25	40	40	45
24	39	39	44
23	38	38	43
22	37	37	42
21	36	36	41
20	35	35	40
19	34	34	39
18	33	33	38
17	32	32	37
16	31	31	36
15	30	30	35
14		28	
13		26	
12		24	
11		22	
10		20	
9		18	
8		16	
7		14	
6		12	
5		10	

(三)因执行职务而致死亡者,比照前款规定支给抚恤金,其情况特殊者可由总经理报请董事会加给60%以内之特别抚恤金,但经特准者不在此限。

第五十六条　从业人员因自杀或犯罪而死亡,或已在停职期间死亡者,不予发给抚恤金。

第五十七条　受领抚恤金之遗族,除立有遗嘱另有指定者外,应依下列顺序领受:

(一)配偶(以未改嫁者为限)及子女;

(二)父母;

(三)祖父母;

(四)孙子女;

(五)同胞兄弟姊妹(以未成年者为第一优先,未结婚者次之)。

前项顺序内之遗族受领人,必须提出前顺序受领人之死亡、改嫁、结婚等事实证明。在同顺序中有数人时,应共同具名承领,如愿抛弃应领部分者,应出具书面声明。

第九章　保　　险

第五十八条　本公司从业人员,应一律参加劳动保险。

第五十九条　参加劳动保险，应于新进同时，亲自填写保险表一式二份，交人事部代办参保手续。应纳保费，由公司补助80%，自行负担20%。自行负担部分，由发薪部门，按月在应领之薪水内代为扣缴。

第六十条　参加劳动保险后，其应享之各项权利，及应得之各种给付，应由本公司人事部门代向保险公司洽办。保险人除依法应享之给付外，不得再向本公司要求额外之赔偿或补助。

第十章　出　　差

第六十一条　从业人员因公奉派国内出差，应依规定标准报支交通费、旅馆费、膳杂费及特别费。其中除交通费可按现行费率报支，膳杂费可按日计支外，其余各项费用，均应检据报销。如无法取得支出之原始凭证单据者，应申述理由，呈奉经理核准后，才能报支。

第六十二条　出差天数，应由指派之主管于事前核定，如出差公务提前完毕，应立即返回，不得借故滞留。如因公确实无法于核定天数前返回者，应列具事实理由，呈由原指派主管核准后，方得支给旅费。如出差地区可当天往返者，非特殊理由不得留宿。

第六十三条　出差前，可酌情预借旅费。

第六十四条　出差国外，应依规定标准报支交通费、旅馆费、膳杂费、特别费及手续费。其中除膳杂费按实际出差日数核支外，其余均须检据核实报支。

第六十五条　出差印尼、南洋各地者，照国外出差标准八折支给。

第六十六条　出差同一地点半月以上者，旅馆费及膳杂费八折支给，二个月以上者，以七折支给。

第六十七条　国外出差应按照最近路线直赴出差地点，非经许可，不得绕道或延滞非公差地区。

第六十八条　出差国外，可酌借必要旅费，办理结汇。回国后应即报销旅费，多缴少补。

第六十九条　出差国外期间，不得有危害国家民族或本公司之行为言论，并遵守出差国当地的法律及习惯，如因违反而惹事生非造成事故的，均由出差者本人负责，与公司无涉。返国后，应于一个月内提出考察或工作报告。考察报告之内容应力求充实，并对公司业务应提出具体改进意见。如未依期提出报告者，旅费暂缓核销。

第十一章　福利及建议制度

第七十条　本公司依法提拨福利金，设立职工福利委员会，办理福利事宜。职工福利委员会之组织办法另定，并依规定向主管机关呈报。

第七十一条　本公司从业人员，可享受本公司一切之福利设施。

第七十二条　本公司为协助同仁解决困难，并期沟通上下意见起见，特设立“从业人员建议制度”。

第七十三条　本公司行政部门，均设置意见箱，由高级主管亲自定期启阅。从业人员对于工作上之困难，无法由直属主管或同一部门同仁协助解决，必须由上级主管或其他部门人员协助者；或对公司某项措施未能满意提出申诉者；或发现有人营私舞弊等不法事情而有证据拟予检举者；或根据平时服务经验、学识及研究心得，对公司经营、管理等提供建设性之建议者，均可以书面列具理由、事实、内容等投入意见箱内；亦可公开呈报上级主管转呈总经理或有关部门主管核阅。如因文字表达困难，或其他原因，不便以书面说明，而须以口头报告者，可先以简略报告述明理由，投入意见箱内，等高级主管人员拆阅后，再定期约见。

第七十四条　提供意见人必须签其真名，填明服务部门，否则不予受理。如属检举性质案件，检举人应负法律责任，如查明系私怨捏造事实，恶意中伤诬告者，除被害人可依法诉办外，本公司将再依第三十七条有关之规定对检举人予以惩处。

第七十五条　本公司对提供之意见，经采纳施行后，可视其对本公司之贡献价值分别议奖。如属检举案件，经查明属实者，除对检举人酌情给予奖励外，并为其永保机密。

第十二章　附　　则

第七十六条　本办法经董事会通过后施行，修正时亦同。

附表1

商务股份有限公司从业员申请/命令退休表							年 月 日 填
退休人姓名		性别		出生年月日	年 月 日	籍贯 省	住址	
					已满 岁	贯 县	身分证统一编号	
历任职务	关系企业各公司名称	职别	起讫年月				以上各职合计年资
			自 年 月至 年 月				
			自 年 月至 年 月				
			自 年 月至 年 月				
拟退休日期	年 月 日起退休	引用人事管理规则条款	第 条第 款				依人事管理规则第四十九条一款或第五十条一款退休者应缴户籍证明文件。依第五十条三款退休者应缴医院证明文件
有否配住公司宿舍及借用公司财物		单位主管盖章			退休人签名盖章		
审核意见	1. 拟准退休并拟自 年 月 日生效。 2. 退休金之核给拟以退休人在职时最后六个月之平均薪津为准,依其服务年资及适用条款之规定,给予 个基数之退休金计拾 万 仟 佰 拾 元整,另给房租津贴 个月,计 元整,合计应给 元整。						
总经理		秘书处经理		初核人		承办人	

二、机械工业企业人事管理制度

第一章 总 则

第一条 本规则依据机械工业股份有限公司组织规程有关条款之规定制定。

第二条 本公司员工之任聘、试用、报到、保证、职务派免、迁调、解职、服务、交卸、给假、出差、值勤、考核、奖惩、待遇、福利、退休、抚恤等事项,除公司章程组织规程及政府有关法令另有规定外悉依本规则办理。

第三条 本公司除董事、监察人外,自总经理以下各级业务执行人员,均称为本公司职员,并依工作性质分管理职、技术职,其职位等次如下:

类别＼职称＼等次	一等	二等	三等	四等	五等	六等
管理职	正管理师	管理师	副管理师	助理管理师	一级办事员 业务代表	业务员 办事员
技术职	正工程师	工程师	副工程师	助理工程师	一级技术员	技术员

第四条 本公司除业务执行人员外,可雇用工员(服务员)、特勤人员(司机、守卫、打字员、电话总机值机员)等,辅助业务之执行。其管理悉依本规则执行。

第五条 本公司工员分下列二种:

(一)作业员:凡具有专门技能从事技术工作的工人。

(二)服务员:凡不具有专门技能非从事技术工作之工人。

第六条 本公司因业务工作需要可聘请顾问或特约人员,雇用临时工或包工。其管理办法另以聘约或合同。

第七条　本公司得招收实习生，其办法另定。

第八条　本公司职员除本公司章程规定须经董事会同意任用者外可由各部（室、中心）经理（主任）签请总经理核准招募。

第九条　本公司各级员工，均应遵守本规则各项规定及本公司制定的规章及通告。

第二章　任　聘

第一条　本公司任聘用各级员工以思想、学识、品德、能力、经验、体格适合于所任职务或工作者为原则，但有特殊需要时不在此限。

第二条　新进员工的任聘，依据业务需要，由主管人事部门统筹呈报核准。

第三条　本公司各级员工应具有下列各款资格之一者予以任聘：

（一）正管理师、正工程师

1. 具有博士学位者。

2. 具有硕士学位，并具有实际工作经验二年以上，经试用合格者。

3. 国内外大专院校毕业，具有实际工作经验十年以上，经试用合格者。

4. 任本公司管理师（工程师）三年考核均列优等者。

（二）管理师、工程师

1. 具有硕士学位，并具有实际工作经验一年以上，经试用合格者。

2. 国内外大学毕业或高考及格，并具有实际工作经验六年以上，经试用合格者。

3. 任本公司副管理师（副工程师）二年六个月，考核均列优等者。

（三）副管理师、副工程师

1. 具有硕士学位者。

2. 国内外大学毕业或高考及格，并具有实际工作经验三年以上，经试用合格者。

3. 国内外专科毕业，并具有实际工作经验六年以上，经试用合格者。

4. 任本公司助理管理师、助理工程师一年六个月，考核均列优等者。

（四）助理管理师、助理工程师

1. 国内外大学毕业或高考及格，并具有实际工作经验一年以上，经试用合格者。

2. 国内外专科毕业，具有三年以上实际工作经验，经试用合格者。

3. 高中（高职）毕业或普考及格，并具十年以上实际工作经验，经试用合格者。

4. 任本公司一级办事员、业务代表、一级技术员一年考核均列优等者。

（五）一级办事员、业务代表、一级技术员

1. 国内外大专院校毕业或高考及格，经试用合格者。

2. 高中（高职）毕业或普考及格，并具有实际工作经验三年以上经试用合格者。

3. 任本公司办事员、业务员、技术员二年考核均列优等者。

（六）办事员、业务员、技术员

1. 高中（高职）毕业或初中毕业并在企业团体或生产工厂服务五年以上，经试用合格者。

2. 曾任本公司作业员、服务员三年考核均列优等者。

（七）任用规定

1. 晋升者，应经考试并由员工考评审议委员会审定。

2. 助理管理师、助理工程师以上各级人员任聘资格特准者，不受上列各项资格之限制。

第四条　本公司各级员工如有出缺时，应由低一级员工中选定服务成绩优异者，按前条规定优先升任。

第五条　本公司特勤人员（司机、守卫、打字员、电话总机值机员）须年满18岁以上，具下列资格并经考试或甄选合格者，才能雇用。

（一）司机：领有汽车驾驶执照，并具实际经验二年以上者。

（二）守卫：具工厂安全知识或有实际经验者。

（三）打字员：擅长中英文打字，有相当经验者。

（四）总机值机员：具电话接线知识，有实际经验者。

第六条　凡有下列事情之一者不得任用为本公司员工。

（一）被剥夺公权尚未复权者。

（二）曾犯刑事，判决拘役以上之罪行而刑期未满者。

（三）受禁治产之宣告者。

（四）通缉有案者。

（五）贪污公款有案者。

（六）吸食鸦片或其他毒品者。

（七）身体衰弱不堪从事工作或有传染性疾病者。

第三章　试用及报到

第一条　本公司员工依本规则第二章第三条规定录用时，应由主管安全部门调查，并确定不抵触本规则第二章第六条规定才予以录用。新录用人员应经试用合格才予任用。试用期间定为四十天。期满成绩及格者方予正式任用为正式员工。

第二条　本公司新进员工试用成绩优良者，由服务单位按其工作能力与成绩表现填具试用期满考核报表，会同人事单位出勤资料呈请正式任用，发给任用书。其服务年资统一从正式任用之日起算。

第三条　试用员工在试用期间如品行欠佳或经试用单位认为不适合或发现进入公司前曾有本规则第二章第六条规定等不法事情者，可随时停止试用，不可请求任何资遣费或旅费等补助。

第四条　本公司员工录用（试用）前应办理报到手续，并填具下列书表（由本公司印发）及缴验身份证、毕业证明书、健康检查表、最后服务单位离职证明书及缴交二寸半身照片三张。

（一）服务誓约书。

（二）保证书。

（三）家庭调查表。

第五条　本公司员工办妥报到手续，经公司分派试用工作后，应即赴派定单位工作，不得借故拖延或请求更换，并由主管人事部门填发工作记录卡按照规定时间到职工作，无故拖延一星期未到职者即停止试用。但事先以书面呈准者不在此限。

第四章　保　　证

第一条　本公司员工均应觅妥保证人，保证其在本公司服务期间遵守本公司一切规章。新进员工于办妥保证手续后才能报到。前项保证手续及保证人之责任均按保证书及保证规约执行。

第二条　本公司员工保证人（以下简称保证人）以具有下列资格之一，经本公司认为适当者。

（一）铺保：资本充实经合法登记有案的工厂或商号。

（二）个人保：有正当职业，在社会上有相当信誉及地位之人士。但被保人之配偶或直系亲属或本公司董事监察人现职人员均不得为保证人。

第三条　本公司员工经管现款、票据、材料、成品等人员，其保证人应为相当之铺保。

第四条　被保人如有下列各款事情之一者，保证人应负一切赔偿责任，并负责代被保人办理离职手续。

（一）违反本公司一切规章或营私、舞弊、盗窃及其他不法行为致本公司蒙受损害者。

（二）贪污公款挪用公物者。

（三）弃职潜逃者。

第五条　保证人之职业或住址如有变更时，应由保证人或被保人以书面通知本公司办理更正。

第六条　本公司员工如因职务变更对原保证人认为不能承担保证责任时，被保人应随时另觅妥保证人。

第七条　保证人如因故欲退保或因其他事故丧失其保证资格时，应立即以书面通知本公司，由被保人另觅新保证人办妥换保手续，发还原缴保证书后方得解除保证责任。

第八条　本公司员工换保或离职后六个月内如发现有依规约应由原保证人负责之事项，该原保证人不得推卸其保证责任。

第九条　本公司对员工之保证人如发现不妥时可随时通知被保人限期换保，在换保期间如有必要可暂停其职务，待换保手续办妥后才准许复职。

第十条　本公司员工离职，经办妥移交手续后六个月内未发现任何弊端时才发还保证书解除保证人之保证责任。

第五章　职务派免

第一条　各级主管职务的委派分为实授、代理二种。

第二条　职务的派免除依章程须由董事会核定者外，各单位主管如认为有必要时可填具调派意见表呈总经理核定派免。

第三条　职务之派免经核定后由人事部门填发人事派(免)令。

第四条　职务之委派经核定后准支职务加薪，其数额另行决定。

第六章　迁　　调

第一条　本公司基于业务上的需要，可随时调动任一员工的职务或服务地点。被调的员工如借故推诿，概以抗命论处。

第二条　各单位主管依其管辖内所属员工之个性、学识和能力，力求人尽其才以达到人与事相互配合，可填具人事异动单呈核派调。

第三条　奉调员工接到调任通知后，单位主管人员应于十日内，其他人员应于七日内办妥移交手续就任新职。

前项奉调员工由于所管事物特别繁杂，无法如期办妥移交手续时，可酌予延长，最长以五日为限。

第四条　奉调员工可比照出差旅费支给办法报支旅费。其随往的直系眷属得凭乘车证明实支交通费，但以五口为限。搬运家具之运费，可检附单据及单位主管证明报支。

第五条　奉调员工离开原职时应办妥移交手续，才能赴新职单位报到，不能按时办理完移交者应呈准延期办理移交手续，否则以移交不清论处。

第六条　调任员工在新任者未到职前，其所遗职务可由直属主管暂代理。

第七章　解　　职

第一条　本公司员工之解职分为“当然解职”、“退休”、“辞职”、“停职”、“资遣”及“免职或解雇”六种。

第二条　本公司员工死亡为“当然解职”。“当然解职”得依本规则第十六章之规定给恤。

第三条　本公司员工退休给予退休金，其办法另定。

第四条　本公司员工自请辞职者，应于请辞日30天前以书面形式申请核准。在未奉核准前不得离职，擅自离职者以旷工论处。

第五条　本公司员工停职分为“自请停职”及“命令停职”二种。

(一)员工因服兵役期间超过一个月者可自请停职。

(二)员工有下列情况之一者可命令停职。

1. 保证人更换期间，所属一级单位主管认为必要停职者。

2. 因病延长之假期超过六个月者。

3. 触犯法律嫌疑重大而被羁押或提起公诉者。

第六条　自请停职和命令停职，如遇下列情况，酌情予以处理。

(一)自请停职者，于退伍后15天内未申请复职者，予以免职或解雇。

(二)因换保停职者，自停职日起15天内未办妥换保手续者，予以免职或解雇。

(三)因病命令停职者，自停职日起六个月内未能痊愈申请复职者，资遣或命令退休。

(四)因案命令停职者,经判决为有期徒刑以上者免职或解雇,但侦查处分不起诉或判决无罪确定后,可予复职。

第七条　本公司员工于停职期间,停发一切薪津,其服务年资以中断计。

第八条　本公司因实际业务需要可资遣有关员工,其办法另定。

第九条　违反本公司规章,经本公司员工考评审议委员会决议免职或解雇者即予免职或解雇。

第十条　本公司员工离职,除“当然解职”及“命令停职”未能办理交卸手续者外,均应办妥交卸手续,经各部门接交人签准后才能离职。

第八章　服务守则

第一条　本公司员工应遵守本公司一切规章命令及主管之指挥监督,忠实勤勉地执行其职务。对经办业务或工作如有建设性意见时,可以口头或书面陈述建议。

第二条　本公司员工平日的言行应诚实、谦让、廉洁、谨慎、勤勉,同事间要和睦相处以争取公司荣誉。

第三条　本公司员工上下班均应按规定签到。签到均应亲自为之,不得托人代为签到或代人签到。违者依本规则之规定论处。

第四条　本公司员工除规定之放假日及因公出差或因故与其他正当事由外,均应按照规定时间上下班,不得任意迟到或早退。如有违反者照下列规定处理。

(一)每月迟到或早退:七次至十次者以旷工半天论处。

11 次至 15 次者以旷工一天论处。

16 次至 20 次者以旷工二天论处。

超过 21 次概以旷工三天论处。

(二)迟到或早退除事先请准者外,超过 20 分钟起至一小时内,未办理请假手续者以旷工半天论处。

违反这两项之规定者依第十章第十条规定按日计扣薪资。

第五条　各级员工每日应办事务必须当日办清,如不能于办公时间内办妥应加班赶办。如有临时发生紧要事项奉主管人员通知时,虽非办公时间亦应遵照办理,不得借故推诿。加班发给加班费,其标准另定。

第六条　本公司员工对顾客或参观来宾应保持谦和礼貌、诚恳友善之态度。对顾客委办事项应力求周到机敏处理,不得草率敷衍或任意搁置不办。

第七条　各级主管就其监督范围以内所发命令,其属下员工有服从的义务,但对其命令有意见时可随时陈述。

第八条　各级员工对于两级主管同时所发命令或指挥,以直接主管之命令为准。

第九条　本公司员工不得有下列行为:

(一)除办理本公司业务外,不得对外擅用本公司名义。

(二)对于本公司机密无论是否经管,均不得泄漏。

(三)未奉核准不得擅离职守。

(四)对于所办事项不得收受任何馈赠或向往来行号挪借财物。

(五)非因职务之需要不得动用公物或支用公款。

(六)对所保管之文书财物及一切公物应善尽保管之责,不得私自携出或出借。

(七)不得私自经营与本公司业务类似之商业或兼任本公司以外职务。但经董事长特准者不在此限。

(八)不得任意翻阅不属自己负责之文件、账簿表册或函件。

(九)不得携带违禁品、引火物及非必要物品进入工作场所。

第十条　本公司各级员工有违反前条规定,应按情节轻重分别予以惩处,该主管知情不报者亦应负连带责任而受惩处,其涉及保证事项的保证人应负保证有关之责任。

第九章　交卸手续

第一条　本公司员工交卸分:

(一)主管人员交卸。

(二)经管人员交卸。

第二条　称主管人员者为主管各级单位之人员。称经管人员者为直接经管财物或事务之人员。

第三条　主管人员应就下列事项分别造册办理移交。

(一)单位人员名册。

(二)未办及未了事项。

(三)主管之财物及事务。

第四条　经管人员应就下列事项分别造册办理移交。

(一)所经管之财物事务。

(二)未办及未了事项。

第五条　一级单位主管人员交卸时应由公司负责人派员监交,二级单位以下人员交卸时可由该单位主管人员监交。

第六条　本公司员工之交接,如发生争执应由监交人述明经过,会同移交人及接收人拟具处理意见呈报上级主管核定。

第七条　主管人员移交应于交卸之日将本章第三条规定之事项移交完毕。

第八条　经管人员移交应于交卸日将本章第四条规定之事项移交完毕。

第九条　主管人员移交时应由后任会同监交人依移交表册逐项点收清楚,于前任移交后三日内接收完毕检齐移交清册与前任及监交人会签呈报。

第十条　经管人员移交时,应由后任会同监交人依移交表册逐项点收清楚,于前任移交后三日内接收完毕,检齐移交清册与前任及监交人会签呈报。

第十一条　各级人员移交应亲自办理,其因特别原因,经核准得指定负责人代为办理交卸时,所有一切责任仍由原移交人负责。

第十二条　各级人员过期不移交或移交不清者得责令于十天内交卸清楚,其缺少公物或致公司受损失者应负赔偿责任。

第十三条　本公司员工派往国内外实习或考察者其交卸亦适用本规则之规定。

第十章　给假与出差

第一条　本公司以下列日期为例假日(若有变更时得预先公布),但因业务需要可指定照常上班需以加班计算:

(一)例假日

1. 元旦
2. 圣诞节
3. 感恩节
4. 妇女节(限女性)
5. 劳动节
6. 复活节

(二)每星期日

(三)其他经公司决定之休假日

(四)例假日若适逢星期日,其隔日不予补假。

第二条　员工请假分下列七种:

(一)事假:因事必须本身处理者可请事假,每年积计以七天为限。

(二)病假:因病必须治疗或休养者应检具劳保局特约医院或公立医院证明申请病假,每年积计以30天为限;住院者,以一年为限,两者合计不得超过一年。

(三)婚假:

1．员工结婚可请婚假八天(包括例假日)。

2．子女结婚可请假二天(包括例假日)。

3．兄弟姊妹结婚可请假一天。

(四)娩假：

1．员工生育可请假八星期；小产四星期(均包括例假日)。

2．配偶分娩可请假一天。

(五)丧假：

1．父母、翁姑、配偶丧亡可请丧假八天(包括例假日)。

2．祖父母、兄弟姊妹及子女、岳父母之丧亡可请假六天(包括例假日)。

3．其他直系亲属丧亡可请假一天。

(六)公假：因兵役检查或军政各机关之调训，期间不满一个月者或应国家考试或担任各级民意代表出席会议期间在三天以内者，可请公假。

(七)特别假：依其服务年资，可分别给予特别假。

第三条　前条各款假期内之薪津照常支给。

第四条　第二条各条款假期之核准权限如下：

(一)科长级以下人员，假期三天内由科长核准，三天以上由经理(主任)核准。

(二)科长级人员，假期三天内由经理核准，三天以上由协理或副总经理核准。

(三)经理级人员由协理以上主管核准。

第五条　本公司员工因执行职务所生之危险致伤病不能工作者，以公假论，期间以年为限。其假期延至次年时应合并计算，假期中薪资照给。

过期仍未痊愈者可依退休规定命令退休。

第六条　请假逾期，应照下列规定办理：

(一)事假逾期按日计扣薪津，一年内事假积计超过30天者免职或解雇。

(二)病假逾期可以未请事假之假期抵销，事假不敷抵销时按日计扣薪津。但患重大疾病需要长期疗养，经总经理特别核准者不在此限。

第七条　特准病假以半年为限，其假期延至次年时应合并计算。特准病假期间薪资减半发给，逾期者得予命令退休或资遣。

第八条　本公司员工请假除因急病不能自行呈核可由同事或家属代为之外，应亲自办理请假手续。未办妥请假手续，不得先行离职，否则以旷工论处。

第九条　本公司员工请假假期届满未行续假或虽行续假尚未核准而不到职者，除确因病或临时发生意外等不可抗力事情外，均以旷工论。

第十条　本公司员工旷工在七日以内按日计扣薪津。

第十一条　请假理由不充分或有妨碍工作时，可酌情不予给假，或缩短假期或令延期请假。

第十二条　请假者必须将经办事务交待其他员工代理，并于请假单内注明。

第十三条　计算全年可请假日数，均自每年1月1日起到12月31日止，中途止职者，比例递减。特准病假延至次年销假者，其次年事、病假期比照中途到以职人员计算。

第十四条　本公司员工依本规则所请各假如发现有虚伪事情者，除以旷工论处外，并依情节轻重予以惩处。

第十五条　在本公司服务1年以上未满3年者每年给予特别休假7天。服务3年以上未满5年者每年给予特别休假10天。服务5年以上未满10年者给予特别休假14天，服务满10年者给予特别休假15天，满10年以上每增满1年加给1天，但至多以30天为限。

第十六条　特别休假按以下手续办理：

(一)每年初(元月)由各单位在不妨碍工作范围内，自行排特别休假日期。特别休假日期表一式两份，一份留存原单位，一份逐级转呈各部(室)经理(主任)核阅后送人事单位备查。

（二）特别假休假时，应按规定办理请假手续（填员工请假记录卡），并觅妥职务代理人，办妥职务交待后才能休假。

（三）基于业务上的需要不能休假时，可比照休假天数的薪津数额改发奖金。若干休假期间，因业务需要奉令销假照常工作而不补休假者，亦得照其未休假天数的薪资数额改发奖金。

第十七条　员工在休假之前一年有下列事情之一者，不给予特别假：

（一）事、病假积计逾21天者。

（二）旷工达三天以上者。

第十八条　本公司员工因公出差时可支领旅费，其支给办法另定。

第十一章　值　　勤

第一条　本公司于休假日及每日办公时间外应办一切事务，除由主管人员在各职守内各负全责外，可另派员工值勤处理下列事项。

（一）临时发生事件及各项必要措施。

（二）指挥监督警卫人员及值勤工人。

（三）预防灾害、盗窃及其他危险事项。

（四）随时注意清洁卫生安全措施与公务保密。

（五）公司交办各项事宜。

第二条　本公司员工值勤，其时间规定如下：

（一）自星期一至星期六每日下午下班时起至翌日上班时间止。

（二）例假日：日班：上午八时起至下午五时半止（可随办公时间的变更而变更）。

夜班：下午五时半起至翌晨上班时止。

第三条　员工值勤轮值表由各分支机构编订，于上月底公布及通知值勤人员按时值勤，并应置值日牌，写明值勤员工姓名悬示于明显处所。

第四条　值勤员工应照规定时间在指定处所连续执行职务，不得中途间歇或随意外出，并须在本公司事务所或工厂内所指定之处所膳宿。

第五条　值勤员工遇有事故发生时可先行处理，事后分别报告。如遇其职权不能处理者，应立即通报并请示主管办理。

第六条　值勤员工收到急要文电应分别依下列方式处理：

（一）属于职权范围内者可即时处理。

（二）非职权所及者，视其性质应立即联络有关部门主管人员处理。

（三）密件或限时信件应立即原封保管，于上班时呈送有关主管。

第七条　值勤员工应将轮值时所处理的事项填具报告表，于交班后送主管部门转呈核阅，报告表另定。

第八条　值勤员工如遇临时紧急事件处理得当，使公司减少损失者，可由服务单位主管报请核奖，并于每年度终了时，考核其值勤成绩作为年终考核之参考。

第九条　值勤员工在规定值勤时间内，擅离职守者应于记大过处分，如因情节重大误及公务者得从重论处。至于处理紧急事件如有失当，可视其情节轻重予以警告或记过处分。

第十条　值勤员工如因病或其他事故不能承值时，应先行请假并自行觅妥代理呈准，出差时亦同，代理者应负一切责任。

第十一条　本公司员工值勤可支领值勤津贴，其标准另定。

第十二章　考　　绩

第一条　本公司员工考核分为试用考核、平时考核及年中、年终考核等四种。

（一）试用考核依本公司人事规则规定任聘人员，均应试用三个月。试用三个月后应参加试用人员考核，由试用单位主管负责考核。如试用单位认为必要延长试用时间或改其派他单位试用亦或解雇，应附试用考核

表,注明具体事实情节,呈报经理或主任核准。延长试用,不得超过三个月。考核人员应督导被考核人员提具试用期间心得报告。

(二)平时考核

1. 各级主管对于所属员工应就其工作效率、操行、态度、学识随时严正考核,其有特殊功过者,应随时报请奖惩。

2. 主管人事人员,对于员工假勤奖惩应统计详载于请假记录簿内,并提供考核之参考。

(三)年中考核

于每年六月底举行,但经决议无必要时可予取消年中考核。

(四)年终考核

1. 员工于每年12月底举行总考核一次。

2. 考核时,担任初考各单位主管应参考平时考核记录簿及人事记录之假勤记录、填具考核表密送复审。

第二条 考核年度为自1月1日起至12月31日止。

第三条 有下列情况者不得参加考核:

(一)试用人员。

(二)复职未满三个月或留职停薪者。

第四条 前条不得参加考核人员之姓名,免列于考核人员名册内,但应另附不参加考核人员名册报备。

第五条 本公司员工年中、年终考核分工作效率、操行、态度、学识、勤惰等项目,并可各分细目,以各细目分数评定(每项分数考核表另完成)。

第六条 考核成绩分优、甲、乙、丙等四等级。

第七条 年中、年终考核分初考、复考及核定。其程序另定。

第八条 办理考核人员应严守秘密,不得营私舞弊成遗误。

第九条 年中、年终考核时,凡有下列情况之一者,其考核成绩不得列为优等。

(一)所请各假(不包括公假)合计数超过人事规则请假办法规定日数者。

(二)旷工日数达二天以上者。

(三)本年度受记过以上处分未经抵销者。

第十条 年终奖金的加发与减发。

(一)本公司员工于考核年度内如有下列事情之一者可加发年终奖金。

1. 嘉奖一次加发年终奖金三天。

2. 记功一次加发年终奖金十天。

3. 记大功一次加发年终奖金一个月。

4. 以上各项嘉奖记功次数依次类推加发年终奖金。

(二)本公司员工于考核年度内有下列情况之一者减发年终奖金。

1. 所请各假(不包括公假)合计数超过人事规则请假办法满一星期者,减发20%,满二星期减发40%,满三星期者减发60%。

2. 记过一次者减发20%。

3. 记大过一次者减发60%。

4. 以上各项请假期限及记过次数依次类推减发年终奖金。

第十一条 任职未满一年者,其年终奖金按其服务月数比例发给。

第十三章 奖 惩

第一条 本公司员工之奖励分为“奖金”“记大功”“记功”“嘉奖”。

(一)员工有下列情况之一者,可酌予“奖金”或“记大功”。

1. 对主办业务有重大革新,提出具体方案,经实行确有成效者。

2. 办理重要业务成绩特优或有特殊功绩者。

3. 适时消灭意外事件,或重大变故,使公司免遭严重损害者。
4. 在恶劣环境下,冒生命危险尽力职守者。
5. 对于舞弊,或有危害公司权益事情,能事先揭发、制止者。
6. 研究改善生产设备,有特殊功效者。
(二)员工有下列情况之一者,可予“记功”。
1. 对于主办业务有重大拓展或改革具有实效者。
2. 执行临时紧急任务能依限完成者。
3. 协助第(一)项 1 至 3 款人员达成任务确有贡献者。
4. 利用废料有较大成果者。
(三)员工具有下列情况之一者,可予“嘉奖”。
1. 品行优良、技术超群、工作认真、克尽职守者。
2. 领导有方,使业务工作拓展有相当成效者。
3. 预防机械发生故障或抢修工程使生产不致中断者。
4. 品行端正、遵守规章、服从指导,堪为全体员工楷模者。
5. 节省物料,有显著成绩者。
(四)其他对本公司或公众有利益之行为,具有事实证明者,亦得以奖励。
第二条　员工之奖励,以嘉奖三次等于记功一次,记功三次等于记大功一次。
第三条　本公司员工之惩处分为“免职或解雇”“降级”“记大过”“记过”“警告”,分别予以惩处。
(一)员工具有下列情况之一者,应予以“解雇或免职”处分。
1. 假借职权,营私舞弊者。
2. 盗窃公司财物,或挪用公款,或故意毁损公物者。
3. 携带违禁品进入工作场所者。
4. 在工作场所聚赌或斗殴者。
5. 不服从主管之指挥调遣,且有威胁行为者。
6. 利用工作时间,擅自在外兼职者。
7. 逾期仍移交不清者。
8. 泄漏公司机密、捏造谣言或酿成意外灾害,致公司受重大损失者。
9. 品行不端,严重损及公司信誉者。
10. 仿效上级主管人员签字,盗用印信者或擅用公司名义者。
11. 连续旷工三天或全年旷工达七日以上者。
12. 记大过达二次者。
(二)员工有下列情况之一者,予以“降级”、“记大过”处分。
1. 直属主管对所属人员明知舞弊有据,而予以隐瞒庇护或不为举报者。
2. 故意浪费公司财物或办事疏忽使公司受损者。
3. 违抗命令,或有威胁侮辱主管之行为,情节较轻者。
4. 泄漏机密或虚报事实者。
5. 品行不端有损公司信誉者。
6. 在物料仓库或危险场所违背禁令,或吸烟引火者。
7. 在工作场所男女嬉戏,有妨害风化行为者。
8. 全年旷工达四日以上者。
(三)员工具有下列情况之一者,应予以“记过”处分。
1. 疏忽过失致公物损坏者。
2. 未经准许,擅自带外人入厂参观者。
3. 工作不力、屡诫不改者。

4. 在工作场所酗酒滋事,影响秩序者。
5. 在工作场所制造私人物件者。
6. 冒替签到或打卡者(本人及顶替者)。
(四)员工具有下列事情之一者,应予以(警告)处分。
1. 遇非常事变,故意规避者。
2. 在工作场所内喧哗或口角,不服管教者。
3. 办事不力,于工作时间内偷闲怠眠者。
4. 浪费物料者。
5. 办公时间,私自外出者。
6. 科长级以上人员,月份内迟到、早退次数累计七次(含七次)以上者。
(五)其他违反本公司各项规章,应予惩诫事项者,应分别予以惩处。

第四条 员工之惩处,警告三次等于记过一次,记过三次等于记大过一次,累计记大过二次,应予免职或解雇。

第五条 员工之奖惩,应叙明事实以书面通知本人并摘录事由公布周知。

第六条 本章所称嘉奖、警告、记功与记过、记大功、记大过可以相互抵消。

第七条 本公司为求对员工考核、调迁、奖惩公平起见,可设置员工考评审议委员会。其组织规程另定。

第十四章 待 遇

第一条 本公司员工待遇分为1. 薪资;2. 职务加给;3. 特别津贴;4. 酬劳金。

第二条 各级员工薪水核定标准,依实际需要另定。

第三条 本公司顾问及特约人员与临时员工之待遇,视实际需要以聘约或合同予以规定。

第四条 本公司员工职务加给应按所任主管职务之繁简及责任之轻重分别规定。其标准另定。

第五条 本公司年终决算有盈余时,可按照章程的规定提拨奖励金发给编制内之员工。其分配办法由董事会决定。

第十五章 福 利

本公司为安定员工生活,增进员工福利起见,可设立职工福利委员会,其组织及办法另定。

第十六章 退休与抚恤

第一条 本公司员工因超过规定之年龄或因心神丧失或身体残疾不堪胜任职务者,可予退休。其办法另定。

第二条 本公司员工因执行职务而致伤亡或在职死亡者,给予抚恤。其办法另定。

第十七章 附 则

第一条 本规则如有未尽事宜,可由董事会另行补充规定。

第二条 本规则经董事会核定后施行,修改时亦同。

第三章　员工培训制度

一、员工训练的基本原则

所谓安排新进员工的人事及教育，也就是安排新进员工接受训练并分配到各工作部门。教育训练不只是以集合授课的方式举办，同时也要教导新进员工训练一些非常基本的概念。

然后，在分配的工作部门中，由第一线的管理者、监督者来负责OJT（on the job training＝工作场所教育）。

但是对工作忙碌的第一线管理者或监督者来说，要全身心地教导新进员工是不可能的。事实上，这种教导的责任大多是交给和新进员工一起工作的资深同仁们。

但是在将教育指导新进员工的责任交给资深员工之前，必须先教导资深员工教育新进员工的方法。

这并不是光指那些可以直接教育、指导新进员工的旧有员工，对其他人也是一样。

因为新进员工会学习前辈们的各种处事方法。所以在新进员工尚未上班之前就必须将旧有员工训练成为新进员工的榜样。

（一）旧员工的检查

训练旧员工之前，首先要对员工的能力和素质做一次总检查。也就是说，对旧员工的能力、素质等不足之处，一项一项检查总结。换句话说，训练之前要先找到教育的重点（必要点）。检查的方法可依照下列几点来做。

1. 首先分为能力和人际关系

对于旧员工的能力、素质和人际关系的能力等大致上进行分类，再从各项分类仔细的去检查。

2. 再细分为知识、技术、态度三方面

只将能力、素质分为工作和人际关系两项是不够的，必须再做进一步详细地分类。也就是将能力、素质再分为知识、技术、态度三部分。因为能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量，因此将能力、素质分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

3. 将知识不足的部分列出来

即然分为知识、技术、态度三个方面，就必须将各方面欠缺的部分列举出来。

首先关于知识方面，这方面必须分为工作上必要的知识和在人际关系上必须的知识两种。特别是在工作上必要的知识，一定要实事求是地总结，才能明确地知道教育的需求内容。

4. 技术的熟练度

这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西，但技术却必须以知识为基础，而由亲身体验去积累的东西。并且，这可以说是一种工作熟练的程度。

在上述的定义下，关于技巧上的一切问题也是非常重要的。

5. 态度的总结

无论知识、技术多么的优良，若是工作态度不好，人际关系有许多问题的人就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤，因此关于这点一定要好好的检查，并且改正过来。

（二）工作方面的训练

检查完旧员工的能力、素质之后，就必须针对每一种教育的需要进行再教育。关于教育的内容会有许多

的不同,必须先从旧员工中最常见的缺点开始训练。接下来让我们从各种角度来检查。

1. 对工作部门整体性的工作内容理解不足

有不少已经工作三、四年的员工,无法理解自己的工作部分的整体像。也就是说,这些人只处理上级交给他做的事,完全不了解整个工作部门的工作系统、流程等。

这种旧员工可以说没有长远的眼光,不足以成为新进员工的榜样。这种员工迟早会成为坏榜样,因此要早一点再训练他们。

2. 忘了基本方法,我行我素

忠实地依照基本方法进行工作是重要的。忘了基本做法,任意地照自己的方法去进行的话就容易引起失误导致失败。

但是,工作几年后,忘了基本做法而照自己的方法去做的事例越来越多。因此如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的旧员工的话,事态将会变得更严重。

所以如果发现不依照基本方法做事的旧员工的话,要立即指正,让他使用基本方法来做事。

3. 对改善工作的努力不够

也有许多员工,虽然就职好几年了,但是除了上司或领导人所指示的工作,其他事情什么都不做。他们常说:“照着指示做,总可以吧!”而不愿意多投入。若旧员工有此状况就必须立即纠正他,同时计划如何改善其工作。

特别值得注意的是,对改善工作的能力就是决定有没有业务实行能力的因素,所以必须检查旧员工对改善工作的努力,并且如果有这种情况时必须好好指导这些人如何改善工作的方法。

4. 时间管理不彻底

工作就是和时间的战争。也就是工作一定要在规定的期间(期限、deadline)之内完成,这是工作的准则。但是,也有不少旧员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地利用时间,这样的员工也决不是新进员工学习的对象。

所以必须下功夫教会这种旧员工工作的方法,彻底改善他们对时间管理的能力。

(三)人际关系方面的训练

人际关系是做人处事的基本,如果人际关系良好的话可以使工作绩效事半功倍,因此要有好的工作表现,人际关系对每个人都是非常重要的。

1. 业务员基本的条件

为了维持团体的和谐,工作场所人际关系的圆满,有些基本礼节是一定要遵守的。

这就是所谓的业务员的基本礼节,在新进员工进来之前,一定要先检查每位旧员工是否已经记住最基本的礼节,并且确实遵守着,如果有尚未确实记住并遵守的旧员工的话就必须加以教育、指导。特别对被认为已经破坏公司规矩的人要尽早再教育。

2. 合作、协调的能力

合作、协调是在团体中工作最重要的问题,如果不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话就无法顺利达到公司的目标。

因此,上级、领导人必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工,为了维持团体绩效就必须让他了解在团体中每位成员之间能协调的重要性,一定要使他真正地了解并改正过来。

如果发现在合作、协调上发生了问题的话,就必须立即分析双方的原因并尽快地恢复,有效地合作、协调。

3. 对上司态度要有礼

有些年轻人不知道长幼有序的道理,所以常常不将上司当做上司。也就是说,不懂得尊敬上司,用对待同事一样的态度对待上司。这是很不应该的。

如果旧员工有不将上司当做上司的态度的话,当然新进员工会学,因此,旧员工对上司的态度必须随时注意并加以指导。

4. 同事之间的态度问题

公司同事和学校同学或一般朋友不一样，同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。当然，人与人之间的关系也和同学、朋友的关系不一样，这一点很少人去理解、认识。因此与同事之间的态度应该常常提出来检查。如果有不好的地方就要指出来，立刻改进。

（四）指导新进员工方法的训练

新进员工分配到工作部门之后，有关实际的工作内容的指导大都由同部门的旧员工来执行。因此，在新进员工进来之前，就必须先训练旧员工如何去指导新员工。

这里要提出几点旧员工在指导新进员工时必须注意的重点：

1. 首先要了解最近年轻人的特质、特征

首先要教旧员工如何去发现现代年轻人的特质、特征。大致可举出下列特质：(1)以自我为中心；(2)较不认同所谓的权威；(3)没有指示就不会有行动；(4)没有义务(责任)意识，权利意识则很强；(5)注重休闲活动甚于重视工作。应该好好理解这种特质、特征、即时加以指导使他们能够改正。

2. 教育内容

旧员工指导新进员工时，清楚的教育内容是第二个重要因素。例如：要教新进员工一些工作内容时，千万不可毫无头绪，不知道教些什么。

因此，希望教给新进员工的东西，要先整理归类、将教育的项目一条一条明确地列举出来。如果可能的话，将所要教育的项目，以文字的方式纪录并送交上司或负责人过目。如果能够这么做的话，旧员工就不会漏掉任何重要的部分，确实地教育新进员工了。

3. 教育方式

确定教导内容之后接着就是教育方法了，也就是如何指导教育的方法(How to)。例如，自己先示范表演一次并说明工作内容，再由新进员工亲手去做，若有做不好的地方再加以指正，依顺序来教育。关于教育的顺序和方法，只要达到教育的效果即可。

当然随着教育内容的不同，教育的方法也会有所改变。必须清楚地指示每个教育项目的教育方法。无论如何，新进员工如果不能很清楚，很正确地学习知识、技术的话，就是教育的方法不好，必须调整。

4. 教育、指导的技巧

教育、指导是有技巧的。例如，集体教育时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。旧员工教新进员工一般都是一对一的个别指导法，这种个别指导法也有些技巧。虽然有技巧，但如果没有认真去教的话，也不能提高教育、指导的效果。个别指导的技巧有(1)说明法，(2)说服法，(3)问题解答法，(4)辅导法，(5)作业挑战法等主要的技巧。要利用这些方法达到教育的效果。

因此必须让旧员工知道什么是教育的方法，这种教育方法适用于什么样的对象，各种方法的优点和缺点，以及如何具体地运用。所以必须将各种教育方法运用在实际的操练上才是最重要的。

二、培训准备工作要点

（一）教学计划的重要性

授课之前作好教学计划的话，会有下列的优点。

1. 对授课内容具有自信

讲师的自信心影响教学的成功与失败。而制作教学计划的过程，教学内容或实例引用的检查，资料的收集等过程都会使自信更加强。

2. 在预定的时间内达到教育的目的

考虑内容和重点的组成，减少多余和不相关的话题，明确地强调重点，使听讲者接收到强而有力的内容。

3. 控制授课时间

内容和实例引用可以分开来，以实例引用来调整时间。

4. 可以应用在各种对象上

做成一次教学计划后，以后的授课也可以再使用，实例引用略做改变的话，也可以应用在别的授课上。

5. 有利于讲师的自我启发

制作教学计划时，必须有充分的准备，对内容的融汇贯通将有利于讲师的自我启发。并且借着对教材优缺点的检查，可以发现下一次的启发目标。

（二）各部门主管担任的讲课题目

教学计划可分为个人用和定型（指南）的计划两种，由讲师自己作成的计划属于个人用的教学计划。

接下来以新进员工的教育为例来介绍部门主管的讲义内容。这个内容是由担任的讲师自己制作的教学计划。

1. 高级干部：致欢迎词、公司历史及概要、公司的方针和理想、同学中的地位、经营思想等。
2. 总务经理：公司的组织、人事管理及各项规定、就职规则、资历和薪水、劳资关系、就职合同。
3. 业务经理：公司的经营活动、经营网路、商品构成、业务员心得、销售技术。
4. 生产经理：公司的生产管理、研究开发体制、关于质量管理生产部门的概要。
5. 教育部主管：职业礼仪、待客礼节、电话礼貌、人际关系、公司活动心得、各种手续、命令报告、电脑技术等。

（三）教学计划的制作顺序

决定担任讲师之后，接着就要以下列的基本顺序来制作教学计划。

1. 确定讲义目的：

确定课程整体的评鉴和重要性，明确的制定教学中心和教学目的。

2. 决定授课题目（教学名称）：

题目最好能清楚明白并具有弹性。例如以“公司的生产管理”代替“生产管理体制的概要”。

3. 检查教材内容：

要例举能包含教材全部的内容，并将重点项目列举出来。内容要以听讲者能够接受的程度为准，稍微简单一点比较好。

4. 决定教学方法：

以教材为主进行还是以边教边讨论的方式进行。

5. 选定教材和补助工具：

为了提高教育效果，使用补助工具和教材是必要的。在这个阶段就必须决定要使用幻灯片或录放影机。

6. 设计进行方式：

这是整个教学计划的重心，所以必须多花一些时间来讨论。

7. 时间的分配：

完成所有程序之后，最后就是计算分配时间。使整个课程能很顺利地进行，最好在课程结束前5分钟做总结，使时间不会显得太紧或过多。

（四）教学计划书的写法

范围和每个项目都决定之后，最后就是添入教学计划书中，可以将这计划书当做是讲义的笔记。其写法如下。

1. 项目栏里写上讲座名称，训练名栏里写上新进员工教育，或女性员工教育等名称。
2. 时间栏里写上所需要的时间，形式栏里写上授课或讨论，或是事例研究等形式。
3. 强调点栏里写上这次讲义中所强调的几点。
4. 内容按照每个要点、项目（细项）分类记入左边的栏里，中间栏写上说明。项目前面的数字是所需要的时间，和下一个项目之间要空一行。

5. 要强调的地方划红线。

6. 每个项目的事例写在右边空栏里。讲课时间多出来时可利用这些事例来控制时间。

(五)讲义资料的整理

完成教育计划的同时也要开始整理讲义资料。整理资料有一些原则,为了提高教学效果,希望能照此原则来整理。

1. 资料的种类

资料分类的方法:有按照目的来区分,也有用颜色来区分的,目的是为了更容易区别。

(1)整理资料

又称为作业资料。通常所谓的资料就是指整理资料。就是将讲义的要点或补助说明经过整理写出来的资料。又可分为写上所有讲义内容和只写重点的资料两种。

(2)课题资料

又称作业资料。是假设性案例或思考问题的资料。在授课途中发给大家,当作习题。

(3)资讯资料

又称情报资料。靠讲课无法完全说明的内容或专门用语的解说资料。用来补充讲课的不足,所以多在事前分发。

(4)摘要

所谓摘要就是只记下讲义的项目名称的资料。不写具体的内容,项目和项目之间可以记录讲义内容。可以当做笔记簿兼资料。摘要也有资料之外的讲义目录的意思。

2. 讲义资料制作的原则

资料的制作与活用要根据以下的原则。

(1)在教学中使用呢?还是教学后当参考资料呢?按照使用方法来决定内容的量与组合。

(2)教学中使用的资料最好是整理成一页。

(3)在上面写上标题或项目名。以40字～100字左右的短文来做说明。

(4)分项目来写,越简洁越好。

(5)资料不要在事前全部一次分发,说明的时候才分发。

(6)附上装订夹,使大家便于保管。

三、新进员工指导方法

(一)如何使新进人员有宾至如归的感受

当新进人员开始从事于新工作时,成功与失败往往决定其受雇的最初数小时或数天中。而在这开始的期间内,也最易于形成好或坏的印象。

新工作与新上司亦与新进雇员一样的受到考验,由于那工作需要他,不然他就不会被雇用,所以主管人员成功地给予新进雇用人员一个好的印象,亦如新进人员要给予主管人员好印象同样的重要。

(二)新进人员面临的问题

1. 陌生的脸孔环绕着他。
2. 对新工作是否有能力做好而感到不安。
3. 对于新工作的意外事件感到胆怯。
4. 不熟悉的噪音使他分心。
5. 对新工作有力不从心的感觉。
6. 不熟悉公司法令规章。
7. 对新工作环境陌生。

8. 他不知道所遇的上司属那一类型。
9. 害怕新工作将来的困难很大。

(三)友善的欢迎

主管人员去接待新进雇用人员时,要有诚挚友善的态度。

使他感到你很高兴他加入你的单位工作,告诉他你的确是欢迎他,与他握手,对他的姓名表示有兴趣,并记在脑海中,要微笑着去欢迎他。

给新进人员以友善的欢迎是很简单的课题,但却常常为主管人员所疏忽。

(四)介绍同事

新进人员对环境感到陌生,但如把他介绍与同事们认识时,这种陌生感很快就会消失。

当我们置身于未经介绍的人群中时,大家都将是如何的窘困,而新进人员同样地也感到尴尬,不过,如把他介绍给同事们认识,这个窘困就被消除了。

(五)介绍环境

友善地将公司环境介绍给新同事,使他消除对环境的陌生感,可协助其更快地进入状况。

(六)使新人对工作满意

最好能在刚开始时就使新进人员对工作表示称心。

这并不是说,故意使新进人员对新工作过分主观,但无论如何要使他对新工作有良好的印象。

回忆一些当你自己是新进人员时的经验,回忆你自己最初的印象,记忆那时你是如何的感觉,然后推己及人,以你的感觉为经验,在新进人员参加你单位工作时去鼓励和帮助他们。

(七)与新人做朋友

以诚挚及协助的方式对待新员工,可使其克服许多工作之初的不适应与困难,如此可降低因不适应环境而造成的离职率。

(八)详细说明公司政策和法规

新进人员常常因对公司的政策与法规不明了,而造成一些不必要的烦恼及错误,所以新进人员报到之初,为使他感到愉快使其有宾至如归的感觉,第一件必须做的事,就是让他明白与他有关之公司各种政策及规章,然后,他将知道公司对他的期望是什么,以及他可以对公司贡献些什么。

(九)以下政策需仔细说明

1. 发薪方法。
2. 升迁政策。
3. 安全法规。
4. 休假规章。
5. 员工福利措施。
6. 工作时间及轮值规则。
7. 旷工处分办法。
8. 冤屈申诉之程序。
9. 劳资协议。
10. 解雇的规定。
11. 在职雇员行为准则。

上述政策务必于开始时，即利用机会向新员工加以解释。

（十）如何解释公司政策

对新进人员解释有关公司政策及规章时，必须使他认为对他们是公平的一种态度。假如主管人员对新进人员解释规章，使他们认为规章的存在处处在威胁着他们时，那他对他的新工作必不会有好的印象。

所有公司的政策及规章都有其制定的理由，主管人员应将这些理由清楚地告诉他们。

假如把公司的政策及规章制定之理由一开始就详细地告诉了新进人员，他将非常高兴而且承认他们的公正与其重要性。除非让他知道制定政策之理由，否则他势必会破坏规章，同时对政策也将表示不支持。

新进人员有权利知道公司的每一项政策及规章制定的理由，因为当一个新进人员在参加一项新工作时，他是着手与公司建立合作之关系，因此愈是明白那些理由，则彼此间的愈是合作和密切。

去向新进人员坦诚及周到地说明公司政策及其制订的理由，是主管人员的责任，这是建立劳资彼此谅解的第一个步骤。

（十一）给予安全训练

1. 配合新进人员的工作性质，与工作环境，提供其安全指导原则；可避免意外伤害的发生。安全训练之内容：

（1）工作中可能发生的意外事件。

（2）各种事件之处理原则与步骤。

（3）仔细介绍安全常识。

（4）经由测试，检查人员对“安全”的了解程度。

2. 有效的安全训练可达以下目标：

（1）新进人员感到他的福利方面，已有肯定的保证。

（2）建立善意与合作之基础。

（3）可防止在工作上的浪费，以免造成意外事件。

（4）人员可免于时间损失，而增加其工作能力。

（5）可减少人员损害补偿费及医药服务费用的支出。

（6）对建立公司信誉极有帮助。

（十二）解释给薪计划

新进人员极欲知道下列问题：

1. 何时发放薪金。
2. 上下班时间。
3. 何时加班，加班工作能赚多少钱？
4. 发放薪金时，希望知道在保险、公共安全等不同的项目上已扣除多少？
5. 额外的红利如何。
6. 薪水调整情况如何。
7. 薪金在何处领取。
8. 如何才能增加工资所得。
9. 人事部门负责处理的事务为何。
10. 休假、请假的规定。

因此把公司给薪制度详细地告诉新进人员，可提高员工士气，增强进取心，同时亦可避免莫须有的误会。

（十三）升迁计划说明

几乎不可能有人会满足最初工作或原来职务而不思上进的。所以工作上晋升的机会对新进人员而言是

十分重要的;也务必于人员初进公司时即加以说明。但切记不作任何肯定的承诺,以免将来所雇用人员不适任时,而导致承诺不能兑现的困扰。以下是适当的说明内容:

1. 对新进人员解释,单位内同事们已有些什么成就,同时他们遵循些什么方法在做。
2. 很坦白的告诉他,晋升是根据工作表现而定的。
3. 使他了解,若要有能力处理较难的工作,必须先有充分的准备功夫。
4. 提供一些建议,若要获得升迁的机会,必须做哪些准备。
5. 很清楚地说明,晋升并不能由偏袒或徇私而获得。
6. 升迁之门对好员工是永远开着的。

四、员工训练方法

不同的训练方法其目的不同,进行的方式也不同。为了达到最佳的训练成果,往往同时利用多种训练方法。一般说来没有一种训练方法是绝对完美的,也因此一项训练计划可以利用多种训练方法,多样性的训练方式有助于训练目标的达成。

以下兹就各种训练方法逐一介绍:

(一)单项工作检查表

这是一种印好的说明书,它可以让一位初学者有追循的轨迹,依样去做,按步就班,失误可减至最少。

(二)脑力激荡

脑力激荡是一种组织相当松散的讨论形式(有时称为自由讨论),强调创造性思考,而非实际分析。其方式是受训练人员就任何一个设定的主题尽量出点子,而不需考虑这些点子是否实际,需把所想的点子全部记录。

这是一种高度参与的讨论,每位成员对结论均有所贡献,经常共同讨论比单独思考有更好的成效。

实施此训练方式的秘诀是:1. 让所有参与者加入最后解决问题的过程。2. 需设定人数,人数过多时,应予分组,使其彼此竞争。

(三)分组讨论

分组讨论是指人数较少的讨论方式,小组的人数最好在 5 至 10 人。

小组讨论主题的选择方式有两种:

1. 狭窄主题模式:指主题直接与短程学习目标有关,例如“刚才主讲者说的内容,有什么方法可以运用在我们自己的工作上?”

2. 主题范围不限制模式:在此模式下,要求参与者自行规定主题的范围,或自行替较大部分的整体学习经验确立日程表。

(四)个案研究

个案研究是利用书或影片,将实际或想像的情况,用相当详细的方式描述出来。个案可能探讨一个完整的活动,但通常都集中在活动中的某个层面,与训练目标是相关的。

个案研究的训练方式及其注意重点:

1. 提供阅读时间,以便对基本问题作出纲要与集体分析。

2. 学员一起研读专案,要求大家一起来为这个个案的事实予以分类,然后将学员分为小单位的讨论小组进行分析;在预计的讨论时间结束时,再度集合小组,以便比较各组的决策与建议。

(五)临床实验

临床实验是一种会议,目的在分析若干特殊问题的解决处理方法。此法的重点是:

1. 必须处理参与者认为实际且跟本身工作有关的问题。

2. 准备好参与者投入所需的时间,此段时间应包括精确辨认问题阶段和寻求改善状况所采取的可能行动方案的时间在内。

3. 在确认问题、成因和行动计划三者之间,做有效、均衡的时间分配。

(六)专家讨论

此训练方式是研讨会、自由讨论或研究会议等活动的一部分。本训练方法的重点是:

1. 提供观众向"专家"询问与反映的机会。
2. 维持相当小的团体规模(最多 20 人左右)。
3. 指定一位秘书记录发言重点,以便日后有成员要求分析资料有记录可供参考。
4. 座谈开始后,不要让任何人进入房间。

(七)研讨会

研讨会系针对一个主题或问题,规划行动方针,调整差异或上述目的而举行的集会。为达效果应在讨论时分小组,以使每位受训人员均有参与的机会。

(八)个人经验分析

此法是用来分析造成行为与认知改变的事件。方法是:

1. 学习者必须把精神贯注在这些重要事件上,就较大的经验范例,做成综合归纳。
2. 参加者自行搜集或由他人提供的经验,以便假想他们面对的是相同的危机。
3. 这些事件必须切合实际,而且跟他们本身的工作相关。

(九)示范

示范是由演讲人或影片,所作的实例讲演或解释,以显示某种事物如何完成。

示范训练的秘诀是:

1. 示范的基础在于口头解释与视觉教具间的有效配合。
2. 可利用示范小组的方式实施(若干人示范表演一种程序或事件,让全班学员观看)。
3. 示范可应用于面谈、销售拜访与辅导。

示范训练的重点是:

1. 示范开始前,备好所有的用具,摆置整齐。
2. 受训人员在参加示范前须先检查所有设备的运作状况。
3. 确定每个受训人员能看清楚示范物。
4. 确定受训人员看物品时的位置,和工作时看物品的位置相同。
5. 示范完毕后,让每个受训人员试一试。
6. 将整个示范过程分成几个动作,在每个动作完成后,要求受训员立即试做。
7. 对每个受训人员的试做,立即给予积极的回馈。

(十)自由讨论

自由讨论是受训人员之间的对话,目的在于更接近训练目标。它比一般的社交谈话有着更多的限制条件——即主席、团体所需达成的特定目标、时间限制、事先安排好的议程。自由讨论的方式有:

1. 座谈。
2. 代表讨论会。
3. 问答会。

此法的优点是:受训人员能够主动提出问题,表达个人的信念与感受,并把目前的看法化为言辞。

自由讨论的训练方式其重点是：

1. 用问题、评论、讲演或讨论来弥补不足的部分。

2. 在下列情况下，讨论才能达成效果：

(1)学习目标是由认识领域(情感、兴趣、价值观)中衍生出来时。

(2)学习目标属于观念性质时。

(3)学习者在接受或了解观念上可能有困难时。

3. 安排座位时，尽可能提高非言语的沟通，例如：正方形桌子就比狭长的桌子好。

4. 安排主持者坐在容易看见(不必显眼)的位置。

5. 安排座位时，另应考虑下列几点：

(1)把先前已形成的小集团或利益团体的成员打散。

(2)如果讨论分成好几次，把成员在室内的位置调动一下。

(3)注意每个成员的身体限制(听力、视力)，把有这类限制的成员安排在主持人附近，此时主持人扮演着“协助者”的角色。

6. 如有“协助者”，这位“协助者”也应接受主持技巧的训练，即：

(1)如何提出开放式的问题？

(2)如何提出直接问题？

(3)如何反应？

(4)如何决定上述行为的时机？

(5)如何加强沉默参与者的投入，并矫正过于多话的成员？

7. 每次讨论要建立明确的目标，并让每一位参与者了解这些目标。

8. 确立并宣布讨论的时间限制。

9. 宣布附属事项或附属主题的时间限制。

10. 遵守时间限制。

11. 告诉讨论团体时间利用的细节，以便参与者能专注于主题，注意本身投入的适当与否。

12. 在大家看得到的地方，公布议程表(可以看出时间限制)，并于每一阶段结束时，总结进度。

13. 记录哪些人意见一致，哪些人意见相左。发问时，利用这些资料，使讨论更为活泼有趣。

(十一)现场参观

现场参观就是率领团体到提供实景、声音、设备或作业的环境去观摩。

此训练方式的秘诀是：

1. 参观前，先向受训人员做简报，并拟妥行程表，让他们有所期待。

2. 讲师对于所要参观的东西、参观的地点，应该由谁说明等事项，必须慎重做好计划。

3. 如果由讲师以外的人向团体讲述，他们必须明确了解此行的目的、时间的长短与参观的确切目标。

(十二)座谈

座谈是讨论的一种形式，任何参与者随时都可以发言。

其秘决是：

1. 参与者均可自由发言。

2. 设一主持人，其角色是维持座谈的主题。

3. 主持者的基本原则是力求任何成员都能畅所欲言地表达他们的观点。

4. 主持者的控制功能在于保护个别成员的权利并在发言偏离主题时，要求发言者针对主题发言。

(十三)竞赛游戏

竞赛游戏通常是一种模拟，但它比模拟增加了：

1. 几个团队间进行相同的模拟竞争。
2. 个人或团队寻求正确的答案。
3. 兼具上述二项。

此训练秘诀是：

1. 须有正确答案，供个人或团队衡量其反应。
2. 这些答案必须是参与者认为合理的。
3. 这些答案须有助于洞察竞赛游戏所预计产生的结果。

（十四）角色扮演

这是一种计时练习，受训人员扮演假想角色、并把其当做真实状况来处理。它可应用于：

1. 管理与督导的训练。
2. 沟通训练（特别是强调撰写技巧的沟通训练）。
3. 解决问题的训练计划。
4. 训练开始前的诊断。

重点是：

1. 宣布练习的时间限制。
2. 强调参与者实际作业。
3. 使每一事项都成为一种不同技巧的练习。
4. 确保每一事项均能代表训练计划中所教导的行为。

（十五）调查分析

事件调查分析是个案研究的一种变化方式，它利用个人、小组或团体的分析，揭露该案的重要事实；参与者必须提出正确的问题，才能获得重要资料。

（十六）单项工作训练

是指完整地教导受训者做事的方式，其目的在于引起学习者的兴趣，使学习者在正确的位置，观察下个步骤。在实际作业的示范时切记要：

1. 叙述、示范与说明。
2. 一次只提示一个步骤。
3. 强调重点。
4. 重复练习并摘要说明整个作业。

在试验操作时：

1. 要求学习者实际操作。
2. 注意观察操作情况，记录重点。

在检查与追踪时：

1. 强化做对的事。
2. 不合格时须反复练习。

此法可应用于：

1. 所有操作性的工作。
2. 需要特殊顺序的任务。
3. 训练工人适应方法上的变化。

此训练方式的重点是：

1. 鼓励学习者随时回馈。
2. 试验阶段不要干预学习者的行为。

3. 受训人员尽量减少。

(十七)讲演

讲演是演讲人对受训人员作出的有组织性的口头陈述,期望这些受训人员能记住讲演中的重要观念与特定知识。

(十八)范例

是以一典型或设计过的案例,作为受训人员分析讨论的基础。参与训练者,可对讲师所提出之范例加以讨论、评估并发展自己的观念与标准。

(十九)模拟

是利用一种业务状况做为模式进行的训练。此训练方式的重点是:

1. 以适用二组~六组的受训人数为基准。
2. 使每位参与者均能加入小组的决策过程。
3. 须减少决策时间,并增加小组成员。

(二十)工作检查

工作研讨是一种集会,它强调自由讨论、实际方法、技术、以及原则的运用。其要领是:

1. 其重点是在合作与学习的气氛下,进行研讨。
2. 参与者期望在研讨中不仅能了解观念,也可以获得关于实际生活的成果。
3. 在主管工作研讨会中,参与者可提出运用于面谈上的问题,或做出定期评估属下绩效的评估表。

此法可运用于:

1. 各种管理技术的发展;
2. 讲师训练;
3. 改善现有技术时;
4. 对在职者提供后续与强化训练时;
5. 为新进人员提供密集式教育时。

五、员工在职训练办法

第一条 目的

为提高本公司从业人员素质,充实其知识与技能,以增进工作质量及绩效,特制定本办法。

第二条 适用范围

凡本公司所属从业人员的在职教育训练及其有关作业事项均依本细则办法。

第三条 工作职责划分

(一)教育训练部

1. 全公司共同性训练课程的举办。
2. 全公司年度、月份训练课程的拟定、呈报。
3. 训练制度的制定及修改。
4. 全公司在职教育训练实施成果及改善对策呈报。
5. 共同性训练教材的编撰与修改。
6. 训练计划的审议。
7. 训练实施情况的督导、追踪、考核。
8. 外聘讲师担任公司全体在职教育训练的举办,每季一次为原则。
9. 全公司派外训练人员的审核与办理。

10. 派外受训人员所携书籍、资料与书面报告的管理。
11. 其他有关人才发展方案的研拟与执行。
12. 各项训练计划费用预算的拟定。
(二)各部门(单位)
1. 全年度训练计划汇总呈报。
2. 专业训练规范制定及修改,讲师或助教人选的推荐。
3. 内部专业训练课程的举办及成果汇报。
4. 专业训练教材的编撰与修改。
5. 受训员完训后的督导与追踪,以确保训练成果。
第四条　训练规范的制定
(一)教育训练部应召集各有关部门共同制定"从业人员在职教育训练规范",提供训练实施的依据,其内容包括:
1. 各部门的工作职务分类。
2. 各职务的训练课程及时数。
3. 各训练课程的教材大纲。
(二)各部门组织机能变动或引进新技术使(制程)生产条件等变化时,教育训练部即应配合实际需要修改训练规范。
第五条　训练计划的拟订
(一)各部门依训练规范及配合实际需要,拟订"在职训练计划表",送教育训练部审核,作为训练实施之依据。
(二)教育训练部应就各部所提出的训练计划汇编"年度训练计划汇总表",呈报人事部核签。
(三)各项训练课程主办单位应于定期内,填写"在职训练实施计划表",提报呈核后,通知有关部门及人员。
(四)临时性之训练课程,亦需填写"在职训练实施计划表",呈核后实施。
第六条　训练之实施
(一)训练主办部门应依"在职训练实施计划表"按期实施并负责该项训练之全盘事宜,如训练场地安排、教材分发、教具借调,通知讲师及受训单位等。
(二)如有补充教材、讲师应于开课前一周将讲义原稿送教育训练部统一印刷,以便上课时发给学员。
(三)各项训练结束时,应举行测验,由主办部门或讲师负责监考,测验题目分三～四种,由讲师于开课前送交主办部门。
(四)各项在职训练实施时,参加受训学员应签到,教育训练部应确实了解上课、出席状况。
(五)受训人员应准时出席,因故不能参加者应办理请假手续。
(六)教育训练部应定期召开检查会以评估各项训练课程实施成果,并记录,送交各有关单位参考予以改进。
(七)各项训练之测验缺席者,事后一律补考,补考不列席者,一律以零分计算。
(八)训练测验成绩成果报告,列入考核及升迁之参考。
第七条　训练成果之呈报
(一)每项(期)训练办理结束后一周内,讲师应将学员的成绩评定出来,登录于"在职训练测验成绩表",连同试卷送人事部门,以建立个人完善的训练资料。
(二)主办单位应于每项(期)训练办理结束后一周内填报"在职训练结报表"及"讲师钟点费用申请表",连同"成绩表"及"学员意见调查表",送教育训练部门,凭以支付各项费用及归档。
(三)如需支付教材编撰费用时,主办部门应填写"在职训练教材编撰费用申请表",送相关部门核签后凭此予以支付。
(四)各部对所属人员应设定"从业人员在职训练资历表"

（五）每三个月，各部门应填写“在职训练实施结果报告”呈人事与教育训练单位，以了解该部门最近在职训练实施状况。

第八条 训练之评估

（一）每项（期）训练办理结束时，主办部门应视实际需要分发“在职训练学员意见调查表”，供学员填写后与测验卷一并收回，并汇总学员意见，送讲师转人事部会签，作为以后再举办类似训练参考。

（二）教育训练部应对各部评估训练的成效，定期分发“训练成效调查表”，供各单位主管填写后汇总意见，并配合生产及销售绩效之推动比较资料分析评估训练之成效，做成书面报告，并呈核签后，分送各部及有关人员作为再举办训练的参考。

第九条 派外训练

（一）因工作或升等任职新工作前的需要，各部门得推荐有关人员送教育训练部审议后，呈总经理核准后派外受训，并依人事管理规章办理出差手续。

（二）派外受训人员返回后，应将受训之书籍、教材及资格证件等有关资料送教育训练部归档保管，其受训成绩亦应登录于受训资历表。

（三）派外受训人员应将受训所习知识整理成册，列为讲习教材，并举办讲习会，担任讲师传授有关人员。

（四）旅费报销单据呈核时，应送教育训练部审核其派外受训之资料是否缴回，并于报销单据上签注，如未经营审核，会计部门不应予付款。

（五）本条款适用于参加公司外的训练，对因升迁、储备需要，于任职前可集中委托外协部办理训练，但每年以二次为限。

第十条 附则

（一）教材讲义编撰费及钟点费标准：

项次	内容	编纂费单价（元/1000字）
1.	录自公司现有教材（直接采用）	0
2.	录自公司现有教材（再修订之部分）	200
3.	节录自坊间书籍。	150
4.	节录自坊间书籍（另加补充之部分）	200
5.	外文翻译	200
6.	自力著作	250
7.	上班时间讲师钟点费	每小时100元
8.	下班时间讲师钟点费	每小时200元

（二）各项训练之举办，应尽量以不影响工作为原则，如逾下班时间一个半小时以上，或上下午均排有训练时，应由主办单位负责申报提供学员膳食，学员不得另报支加班费。

（三）从业人员之受训成绩及资历可提供人事部门作为年度考核、晋升之参考。

（四）本办法呈总经理核准后颁布实施，修改时亦同。

第四章　员工考核制度

一、工作评估系统与人事考核制度

(一)工作能力的评估是人事考核的重点

在企业职工的职业生涯中，灵活地运用通过工作能力的开发，所培育出来的创造能力，才是上班族真正的生活目标(个人目标的达成)，进而将此发扬光大，能使企业目标的达成获得良好的结果。

此外在人事考核的定义目的上，若不让员工在个人生活目标上充实自己、拥有自我主张的话就无法适应现代多变且激烈的人事考核制度。

总之，工作目标、生活目标的规划是在每天的劳动中弥补自己的不足(自我充实)，并进一步健全这项能力。

在这样的想法之下，今后的人事考核则是，上司对部下的日常职务行动都应有详细的把握、观察、分析，这样一来对被分配到的工作(职务)则势必成为"开放式的人事考核"。

也就是说，上司对部下的工作管理方法必须从根本改起。从本来的"单向通行"的人事考核改为，上司与部下间相互的"双向通行"。

因此，一旦实施了双向通行的话，双方就必须进行谈话。而要进行谈话就必须对谈话内容制定规则。而要遵守这些规则就必须研讨出对什么事用什么方法，对什么事要采取怎样的评估。

在遵循这一连串的过程中，人事考核就成了真正的"上司对属下的工作评估，能力的开发，与人力资源培育、活用"。

所谓人事考核就是指，以能力开发与活用为目标一事。在实践此事的同时，亦能发挥整体规划、人事评估和待遇系统的功用。

总之，在为了更进一步的稳固经营基盘，就企业来说确立"人才"的必要性是重要的。而且必须在今后的人事工作管理的前提条件下加以考虑。然后为了使这项人事工作管理达到实效，企业就必须要有一公平的从业员工"目标达成能力"评估系统。

为使此项评估系统有效运用，则有以下的 5 项重点：

1. 明确的设定企业将来的形象与基本的策略目标。……………………………………… 经营策略的制定
2. 接受第一条的经营策略，定出使员工的能力发挥到最高点的人事方针。
3. 对员工所发挥的能力、业绩给与适当的评价，及相当的待遇。……………………………… 评价与待遇
4. 给从业员工适合他能力的工作，使其能力有效运用。……………………………………… 适才、适所
5. 为了促进企业的发展，激发员工的斗志，经常把握员工的能力，留心能力开发。……… 人才的培育

至于应如何提高员工的能力并且加以活用，在这里我们所重视的是，配合企业需要，开发每位员工的潜能。希望通过在各工作领域的充分活动，达到个人的成长与提高企业业绩的目标的具体化。也就是，设计一个员工个人的能力开发→培养→发挥→提高待遇的人事系统。

为了让这种人事薪资待遇系统有效实施，就需运用人事考核制度。简单地说也就是，人事考核制度上的各种人事管理活动乃是依企业的目的做有效实行的基本方法。在企业方针、政策的支持下，担任调整工作所

要达到目的的指南。

然而原来的人事考核被认定为仅作为人事考核为目的的一项检查功能,而常受到多方的指责。

特别是,将重点放在员工的个人差异上,并将此反应在加薪或奖金上的偏差做法使得大家对人事考核制度的不满、不信与不平。现在,我们将重点放在能力开发,使整体人事薪资系统得到一贯的定位,这正显示了新人事考核制度的立意。

此外还有一项在人事考核上可看到的反应,那便是人事考核能准确到什么地步?关于这点我们有以下的看法。

人事考核制度乃是在比照企业目的的同时,上司对员工个人的能力、工作热诚、业绩做观察和指导记录,做到公平的待遇、能力开发的目标时所必须的。将员工工作的完成度和企业(上司)所期待、要求的程度相比较,看是完整到什么地步,还有能力=职位=待遇之间的相互关系如何,再将制度做妥善的运用。

依考核目的的不同,可分为评价基准和要件,着眼于从业员工的工作态度,将其区分为如何圆满地去处理困难的工作和花了多少时间去处理简单的工作,并将其结果记录下来,作为今后在考虑对策时的参考。

人事考核制度是掌握每一个员工的动态,以及其未来的工作目标的必要方法,并以此作为一个媒体,制作一个符合企业需求和个人需求的方式。

通常人事考核都是通过日常的职务行动的观察、评估,以经营上的教育为基准的评判。

在这个观念下,充分检查本公司的人事考核的问题点在那里?修正要件是否充足?对应如何修正才好,做好充分的检查并定好方向之后才能有一个公平客观的人事考核标准,也才能使其充分发挥其机能。这也才能作为一个可以适应新的经营环境的人事考核制度,做有弹性地运用。

(二)人事考核内容的说明

人事考核通常是由三种考核项目组合而成的,包括成绩考核(业绩考核)、态度考核和能力考核。

1. 成绩考核(业绩考核)

(1)成绩考核乃是针对“职务的完成度”来做参考的标准

①评估何物　在一定的期间内(6个月或最长在1年以内的期间)工作的进行状况、及完成了多少以“过去式”来加以评估。

②考核方法　对照职务标准在考核的原则下进行。就算部下只有一人时也要确实执行。

③考核要素　考核其“工作量”“工作质”“目标达成度”“指导·教育”。但若是属一般职列中间指导职的话,则尽可能的就分类别目标的完成度加以评估。也就是将每一项目被确认的工作在绝对评估的基准之下进行A、B、C、D的评分,进而做到对这个考核的要素别进行评估。

④自我评估与回馈　工作别达成度的评估,如果可能的话则先由本人来作自我评估。再由专属上司(第一考核者)来进行评估,在这之中特别是看法不同的地方则必须再沟通。从这项沟通谈话中,确认目前的指导计划及自我启发目标,再与能力开发相结合。

⑤考核的活用目的　以上述的能力开发为重点的同时,在检查上则以当前的成绩(业绩)为重。

(2)重视第一考核者的评估

在实际的工作上对较远的人是较不清楚的,所以在成绩考核时无论如何都以第一考核者的意见为中心。而第二、第三考核者则站在辅助性的立场对成绩考核时的绝对评价有所影响。

此外,人事部常对考核者的评估加以调整,但对实际状况的了解是绝对比不上其直属上司的,所以成绩考核若可能的话,希望做到无第二考核者可调整的原则。

·所谓绝对评价——评估每一个员工在工作方面“什么工作做了多少”的核对事项的成果。在能力方面也比照每一个等级的职能资格里所规定的职能标准做“是否充分完成”“是否达到标准”“是否表现太差”的审

核。

·所谓的相对评价——在各组之中从各审核要素中排列出被考核者的优劣、顺位、分出优良可等的评估方法。

(3)业绩乃是从发挥能力中增减工作。

考核的方法　比照各职能资格等级的能力标准,原来其本人目前是否已达其标准中进行绝对评价乃是其原本应有的态度。

但是,能力若不从职务的发挥成果中发现的话就无从捕捉了。也就是看着成绩或业绩来衡量。

成绩关系着交代下来的职务的完成,所以至于其职务是否适合对方的职务等级则不是问题。

此外,业绩乃是指在对扩大、加强自己的职务时所拥有的自信程度的评估,但实际上仍须从结果中斟酌其工作的难易度并予以增减,依其增减程度在属下本人的职能资格等级的程度里加以评估,这点须重点注意。

2. 态度考核

(1)态度考核可以说是担负着成绩与能力考核的桥梁作用。

①评估何物　以“过去式”评估在一定的评定期间之内、本人对身为组织的一员的自觉及实际在工作上的热诚、态度与行动。

②成立的条件　整理出样的态度、行为才是员工应有的形象。并在一开始的时候就要求全体员工彻底实行。

③考核的方法　视为一般“成绩考核”的一部分,以成绩考核相同的方法实行。

④考核要素　在态度考核中必须注意的要项主要有下列几点:规律、责任心是态度考核的基础。总之,不管是担任何种工作的员工必须都有此自觉性,再其次才是协调性与积极性。

·规律态度——遵守团体中的规律。

·责任心(感)——不论在什么状况之下,都要完成所被委派的任务。

·协调性——就算是自己职务范围以外的工作,如果对全体来说是有益的话,则应自动自发的去协助。

·积极性——除了一如既往地完成自己的职务,还要自动自发地随时改善。

3. 能力考核

(1)能力考核是归纳每一个阶段的能力。

①评估何物　把能力归纳成每一个职务等级并列出标准。以“现在式”来评估是否具备了解的能力,具体来说可以依照“职务标准”来加以评估。

②成立的条件　在每一个职务等级里所被期待的能力须得到全公司的认同才行。

另一个必要条件是,是否给予了与此能力相当的职务,例如:在评估第五级的能力时,若不给他与第五级相当的工作而只给他比第五级简单的工作的话,则无法作出精确的能力评估。

(2)能力可分为基本能力与熟悉能力。

4. 考核要素

虽然是比照标准对此人的能力做整体的判断。但就其要素来看可分为基本(学习)能力、(经验)能力。

所谓的基本能力是指在达成勤务时的基本素质,是可透过学习及训练得来的。

此外,就算基本能力相当优秀但却经验不足,一样无法完成职务。因此这种须要丰富经验的能力就称为熟习(经验)能力。

基本能力和熟习能力加起来就是企业所必须的“能力”。

基本(学习)能力的要素是共通的,而熟悉(经验)能力的要素是以中间指导职务较为显著,就其重点来说追求更高更远的事物则成了管理职务的要素。

二、日本企业人事考核办法范例

(一)三菱电机公司

1. 管理体系

事业本部长——事业部长——部长——科长——科(股)长

2. 资格体系

(1)一般性的职员包括基层人员与专业人员

基层人员:行事准则以事前概略性制定的管理方式为主,属于推动经营的领导阶层。其职能具有应用性质及判断性质者为主事系统;职能属于直接性、类型性者称为基层系统。

专业人员:它是一个牵动经营的主体,其所做之判断与决定皆能直接影响公司的业绩。

(2)职能系统、资格

基层人员:

技士系统——技士——1 级技员——2 级技员——3 级技员——4 级技员

主事系统——主事——1 级主员——2 级主员

专业人员:

参与——参事——主干

3. 资格与职务阶层的关系

本公司资格与职务阶层并无直接性的对应关系,人的待遇(薪资等)是以资格为基准来决定,而职务阶层则不论资格,是以适材适所的观点来任命。但是,现行制度在制定时,资格被付与代替职务的机能,因此公司内部一般已形成下列的认定观念:

参与:所长　　参事:部长　　主干:科长　　主事:科(股)长

4. 考试的实施要领

本公司对于管理职层并未设有管理、监督者的录用考试制度,所以资格制度上的升迁、升级考试,主要以升迁"主事"的"进级考试"与升迁"主干"的"升等考试"。下即为其具体内容:

	升主事的进级考试	升主干的升等考试
对　　象	1 级主员在级届 5 年以上者	取得主事资格届 4 年以上者
考试时间	口试　20 分～30 分	同左
考试内容	工作成绩、建议书、口头测试	建议计划、素质评估、口头测试
考试评价法	分数的分配　工作成绩 60 分 建议书、口头测试 40 分	——
判定基准	综合考量考试内容后甄选	同左

(二)资生堂公司

1. 管理职体系

本公司因废止“科”改行“小组”制，所以职位的构成是部长以下设小组领导（资格必须科长级以上）、小组领导之下有组员。各小组的编制是依据各个业务课题、弹性式地编组而成。

2. 资格体系

下表是职能资格制度的体系。各该属职务都定有其职能水准，且资格与职务等级相联结，可向上攀升。参事、总公司科长资格者、总公司次长资格及部长资格者以总公司的管理阶层待遇处理，升级参事是采用挑战制，实施所谓的升等考试。

3. 资格与职务的关系

由于本公司采用的是“小组制”，因此基本上没有资格与职务的对应关系。但是，在任用小组领导人时，对象必须具备总公司科长级以上资格。

4. 考试对象

主事或上席主事 7 级且在职一年以上者。

5. 考试时间

基本知识测试 70 分钟，课题论文 120 分钟

6. 考试内容

第一次考试：基础知识测验

第二次考试：课题论文、面试

7. 考试的评估方式

· 基础知识测验

一般常识 50 分、国文 35 分、数学 15 分合计 100 分

· 课题论文

评分分为 A～D 四个档次。评分的依据包括掌握问题的能力、组织能力与文章的表现能力等等。

8. 升级、升等的判定基准

· 第一次评选

根据基础知识测验、过去 3 年之间的人事考核、业绩及所属上级的推荐内容等为综合判断、决定的基准。

· 第二次评选

依据课题论文与面试结果（人事负责首长、人事部长），再加上第一次评选的成绩，作出综合性的判断与决定。

9. 参事挑战制度

升等为参事是晋升总公司管理职待遇的第一道关卡，凡资格在 7 级并已在此级一年以上者，皆具挑战资格。

（三）日本某公司

1. 职务体系与资格的对应关系

基本上，本公司的职务与资格是不相关联的。如果一定要表示它们的对应关系，以下是其概略。

事业部门

事业部长：理事～上级职位 1 级

部　　长：干部职位～上级职位 2 级

科　　长：上级职位 1 级～上级职位 4 级

科（股）长：S 群

总公司部门

部长:理事～上级职位1级

科长:上级职位1级～上级职位4级

2. 考试实施要领

挑战考试的录用对象年龄幅度极大,不论年纪较轻或已届高龄,只要业绩有提高或不断在提高,都可参加本项晋升上级的录用考试。

S群升迁考试是指升迁为管理、监督或指导阶层(科、股长)等所谓的S群的升级考试。

第四篇　财会管理制度

第　四　篇

第一章　财务预算制度

一、零基准预算制度

(一)零基准预算的产生

零基准预算又被称做ZBB,即Zero—Base—Budgeting的略称。这个名符其实的零基准预算的构想,起初诞生于美国。1970年,总公司在美国的德州仪器公司(TI公司)首先开发这个零基准预算的方法。

当时TI公司在IC界处于不利的情况,被迫入困境。为了突破当时的情况,提出零基准预算为政策。一经实施后,TI公司尽管销售减少,却成功地降低了成本,因而产生了大幅度的利润而渡过了公司创立以来的危机。

当时的乔治亚州州长,即日后的吉米·卡特前总统,注意到这种成果。于是,在一九七一年将其引入乔治亚州,借此机会而推展到整个美国国内。

而这个无意间与卡特总统同时诞生的预算方式,在1978年被引入联邦政府后,日本也开始注意了。

(二)零基准预算的含义

ZBB是Zero—Base—Budgeting的略称,如果说得更正确些,应该是Zero—Base Planning and Budgeting System的略称。

也就是说,零基准预算就是在零基准上的业务计划及预算方式。

此处最重要的可能就是零基准这句话的意思了。零基准,就是从白纸状态开始,希望能打破预算,也可能说是从什么都没有的状态出发的意思。

零基准预算在公司的预算编成中,须重新评估公司里各种业务的目的,去除已经不要的业务,找出眼前公司真正必须进行的业务。然后,就这些业务对公司的重要度编出顺序,再从优先顺位高的业务开始,从已定财源的范围内拨出预算以进行业务的作法。

(三)零基准预算的操作方式

零基准预算的进行方式,大致上分为以下3个顺序进行。

1.个别业务计划表的制作

就预算设定对象的各个业务个案,制作成记载其目的、预测中的成果及必要费用等的个别业务计划表。

2.设定个别业务计划表的优先顺序

在此处,对于制作好的个别业务计划表,先由经营上的观点来设定优先度,再依其顺序进行。

3.决定个别业务计划的采用

从编好优先顺序的个别业务计划表中优先度高的开始,进行其个别必要费用的累积,最后所采用的业务计划是总值符合利益计划所要求的预算范围者。

二、资金预算制度

第一条　目的及依据

为提高本公司经营绩效暨配合财务部统筹及灵活运用资金,以充分发挥其经济效用,各单位除应按年编制年度资金预算外,并应逐月编列资金预计表,以便达成资金运用的最高效益,特制定本办法。

第二条　资金范围

本办法所称资金，系指库存现金，银行存款及随时可变现的有价证券而言。为定期编表计算及收支运用方便起见，预计资金仅指现金及银行存款，至随时可变现的有价证卷则归属于资金调度的行列。

第三条　作业期间

（一）资料提供部门，除应于年度经营计划书编订时，提送年度资金预算外，应于每月二十四日前逐月预计次三个月份资金收支资料送会计部，以利汇编。

（二）会计部应于每月二十八日前编妥次三个月份资金来源运用预计表按月配合修订。并于次月十五日前，编妥上月份实际与预计比较的资金来源运用比较表一式三份，呈总经理核阅后，一份自存，一份留存总经理室，一份送财务部。

第四条　内销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限，预计可收（兑）现数编列。

第五条　劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工，依公司收款条件及合同规定预计可收（兑）现数编列。

第六条　退税收入

（一）退税部门依据申请退税进度，预计可退现数编列。

（二）预计核退营业税虽非实际退现，但因能抵缴现金支出，视同退现。

第七条　其他收入

凡无法直接归属于上项收入皆属之。包括财务收入、增资收现、下脚收入等。其数额在新台币十万元以上者，均应加说明。

第八条　资本支出

（一）土地：依据购地支付计划提供的支付预算数编列。

（二）房屋：依据兴建工程进度，预计所需支付资金编列。

（三）设备分期付款、分期缴纳关税等：会计部依据分期付款偿付日期予以编列。

（四）机构设备、什项设备、预付工程定金等：工务部依据工程合同及进度，预定支付预算及资材部依据外购 L/C 开立计划，预计支付资金编列。

第九条　材料支出

资材部依请购、采购、结汇作业，分别预计内外购原物料支付资金编列。

第十条　薪资

会计部依据产销计划等资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编列。

第十一条　经常费用

（一）外协工缴：外协经办部门应参照外协厂商约定付款条件等资料，斟酌预计支付数编列。

（二）制造费用：会计部依据生产计划，参考制造费用有关资料及最近实际发生数，斟酌预计支付数编列。

（三）推销费用：营业部依据营业计划，参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列。

（四）管理费用：会计部参照以往实际数及管理工作计划编列。

（五）财务费用：会计部依据财务部资金调度情况，核算利息支付编列。

第十二条　其他支出

凡不属于上列各项的支出都属于“其他支出”，包括偿还长期（分期）借款、股息、红利等的支付。其数额在十万元以上者，均应加以说明。

第十三条　异常说明

各单位应按月编制“资金来源运用比较表”，以了解资金实际运用情况，其因实际数与预计比较每项差异在百分之十以上者，应由资料提供部门填列“资金差异报告表”列明差异原因，于每月十日前送会计部汇编。

第十四条　资金调度

（一）各单位经营资金由公司最高主管负责筹划，并由财务部协助筹措调度。

（二）资材部应按月根据国内外购料借款数额编列“购料借款月报表”于当月二十四日送财务部汇总呈核

总经理。

（三）财务部应于次月五日前按月将有关银行贷款额度，可动用资金，定期存款余额等资料编列“银行短期借款明细表”呈总经理核阅，作为经营决策的参考。

第十五条　本准则经总经理核准后实施，修改时亦同。

三、资金控制制度

第一条　目的

为提高本公司经营绩效及统筹与灵活运用资金，以充分发挥其经营效用，除应按年编制年度资金预算外，并应逐月编列资金预计表，以便达成资金运用的最高效益，特制定本办法。

第二条　资金范围

本办法所称资金系指库存现金、银行存款。

第三条　作业期间

（一）资料提供部门，除应于年度经营计划书编订时，提送年度资金预算外，应于每月二十四日前逐月预计次三个月份资金预计及次月份预计收入与支付金额资料送会计部门以利汇编。

（二）会计部门应于每月二十五日前编妥次三个月份“资金来源运用预计表”按月配合修订，并于次月十五日前编妥上月份实际与预计比较编制“资金来源运用比较表”，各一式三份呈总经理核阅后，一份自存，一份送资金预算控制，以为预算控制的依据。

（三）会计科应在各部门资金预计表上列入资金编号，并于每月二十五日前，将次月资金预计支出项目逐日逐笔汇总于“支出明细汇总表”一份会计自存，一份送出纳部门，供出纳人员每日资金调度的参考。

第四条　内销收入

（一）营业部依据销售目标及各种销售条件与收款期限，预计可收取金额填列于“收支预计表”。

（二）已收票据的兑现金额，由会计科按实填列。

第五条　退税收入

（一）退税部门依据申请退税进度预计可退现数编列（附表3）。

（二）预计核退营业税虽非实际退现，但能抵缴现金支出，应视同退现。

第六条　其他收入

凡租金收入、下脚收入、利息收入等由会计科预计的。

第七条　资本支出

（一）土地：经办部门依据购地支付计划提供的支付预算数编列。

（二）房屋：依据同建工程进度，预计所需支付资金编列。

（三）设备分期付款、分期缴纳关税：会计科依据分期付款偿付日期予以编列。

（四）机器设备、什项设备、预付工程定金：依据工程合同及进度，预定支付预算及外购L/C开立计划，预计支付资金编列。

第八条　原物料支出

（一）原料：

1. 采购依据产销计划预计各种原料耗用量参酌最近库存量与在途量分别设订采购数量，并按最近单价预计付款日期列入原物料资金预计表。

2. 如需外购时，应注明预计L/C开发日期，以为购料借款的依据。

（二）物料：

1. 大宗及常备物料比照前项原料的预计方式办理。

2. 小额与零星材料则依据以往实际发生数预计。

第九条　薪资支出

总务科依据产销计划等资料及现有人数与薪资最近发生数，斟酌预计支付数编列全公司预算。

第十条　经常费用

（一）外协工缴：外协经办部门应参照外协厂商约定付款条件等资料，斟酌预计支付数编列。

（二）制造费用：会计科依据生产计划与参酌上月份实际发生数剔除异常部分予以预计。

（三）销售费用：

1．营业部门变动费用部分依据销售计划分别预计。

2．固定费用部分由会计科依据产销计划与参酌上月份实际发生数剔除异常部分予以预计。

（四）管理费用：会计科参酌以往实际发生数及管理部门工作计划的支出分别预计。

（五）财务费用：出纳应依据各银行别贷款利率及资金调度情况，核算利息支付编列。

第十一条　其他支出

凡不属于上列各项的支出皆属之，包括偿还长期借款等。

第十二条　异常说明

会计科应按月编制资金来源运用比较表，以了解资金实际运用情况，因其实际数与预计数比较每项差异在百分之十以上者，应由资料提供部门填列“资金差异报告表”列明差异原因，于每月十日前送会计部门汇编。

第十三条　资金调度

（一）本公司经营资金调度由财务人员负责筹划。

（二）出纳人员每日下班前应结算当日库存现金，银行存款结存及次日到期的应收应付票据金额以了解次日资金余缺情况。

第十四条　调度作业

（一）财务部每日下班前应编制“资金动态及调度处理表”。

（二）为使资金有效灵活运用，财务部应于每周五拟定次周资金调度计划，编制“资金调度计划表”（附表6）。

第十五条　实施与修改

本办法呈总经理核准后实施，修改时亦同。

第二章　利润中心管理制度

一、设有分公司的利润中心制度实施办法

第一章　总　　则

第一条　本办法制定利润中心制度有关的组织原则、管理方式、酬金分配等基本事项，旨在激励全体同仁发挥主动自发精神，向公司目标努力，借以加速本公司的成长。

第二章　组织原则

第二条　本公司的营业部门（含第一事业部与第二事业部）计分台北营业所、桃园营业所、台中营业所、新竹营业所、台南营业所、高雄营业所与第二事业部等七个利润中心。各利润中心设主管一人，全权负责各该中心的经营。

第三条　总公司设国外部与管理部支援各利润中心的经营。

（一）国外部为各事业部提供有关进出口的支援事宜。

（二）管理部下设财务与总务两科，财务科负责综理全公司的财务调度与会计账务事宜。各利润中心的会计人员，概属财务科的编制，分别派至各利润中心工作，但仍受总公司管理部的指挥。总务科负责有关人事、庶务事宜。

第三章　管理方式

第四条　总经理为本公司最高执行主管，执行达成董事会决议的公司年度投资报酬率目标的全盘经营工作。

第五条　各利润中心秉承总经理的指示，指挥所属利润中心，负责执行该中心的年度营业与净利目标。如不能达成营业与净利目标，应有自请让贤另调他职的风度与决心。

第六条　各利润中心为基本盈利单位，以其损益表评价其损益。

第七条　各利润中心与总公司间物资的收交，均视为交易。总公司进货的成本加总公司负担的管理费用，为总公司卖给利润中心的销售价，亦为各利润中心的进货成本。

第八条　各利润中心的现金与票据，均由总公司管理部财务科负责保管。各利润中心有自设的周转金。

第九条　总公司财务科每月 6 日前列报各利润中心的损益计算，供总经理与各该利润中心主管决策之需。同时列报各利润中心成本费用，供总经理及各利润中心主管作管理的依据。

第十条　各利润中心除营业活动外，一切对外的承诺、签约等事项，均由总公司管理部代表统筹办理。

第十一条　各利润中心因营业活动，需对外行文时，不得以“德正有限公司”的名义，而需以“德正有限公司××营业所”的名义行之。

第十二条　人事任免、调动、核薪、及有关员工福利等事项，各利润中心主管均有决定之权，惟需依总公司管理部的规定，并由管理部发布之。

第四章　利润中心盈余的分配与亏损的弥补

第十三条　各利润中心盈余的分配，以季为结算时间。

第十四条　各利润中心每季的结算如有盈余，应优先用以弥补以前各季所发生的累积亏损。其所盈余的

分配如下：

(一)股东权益(拨总公司)70%

(二)利润中心权益　　　30%

各利润中心权益的分配如下：

1. 利润中心保留基金10%(存总公司，用来弥补亏损或扩充中心)。

2. 总公司同仁分享2%。

3. 利润中心主管2%。

4. 利润中心同仁10%。

5. 利润中心福利金2%。

6. 总公司福利委员会4%。

第十五条　各利润中心同仁应得的奖励金额，原则上由各利润中心主管全权分配所属人员。惟各利润中心主管需列出分配明细并附各员考绩表，送经理审核，转呈总经理作最后的核定。

第十六条　总公司对于各利润中心及各单位平时较为出力的同仁，如事实需要，得再酬给奖励。

第十七条　各季结算的奖金，原则上均于次季第一次发薪时发放75%，余25%并于年终奖金发放。中途离职者，视同放弃。

第十八条　任何利润中心均不得以任何理由以预支或暂支名义发放奖金。

第十九条　各利润中心经管的财物，于年终盘点时，如发现有短少，须于发放奖金时，按账面价值扣回。

第五章　附　　则

第二十条　本办法经本公司董事会通过后实施。

第二十一条　本办法如有未尽事宜，应由总经理呈请董事会批准修改。

二、综合性公司的利润中心制度

第一章　总　　则

第一条　本办法制定利润中心有关的基本精神、组织原则、管理方式、资产划分及酬金分配等基本事项。

第二条　本公司推行利润中心制度，旨在激励员工发挥主动自发精神，工作更加勤奋，俾使全体股东获得更多的投资报酬，出力员工获得合理的酬金，借以提高敬业的精神，从而加速公司的成长与发展。

第三条　利润中心制度的推行，各部(中心)均须制定必须达成的年度盈利目标，施以分层负责，从而最大限度地发挥各级人员个人的潜力，以收个别经营之效，更须注重整体管理，这样就能发挥以公司为主体的团队精神。

第四条　凡本公司所属单位人员，均依本准则制定的各项业务执行标准。

第二章　组织原则

第五条　本公司所属单位依营业(或产品)类别分成若干部，以部为单独盈利的利润中心，依据董事会的决策，总经理的指示及董事会分配的盈利目标，经营该中心所属资材，执行营利活动。

第六条　各部设经理负责该部投资的经营及业务的经营。

第七条　部以下视业务需要设科，各设科长，承经理之命，执行各项业务活动。

第八条　总公司设秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部、支援各利润中心的经营。

(一)秘书室统筹管理全公司文书收发及资料管理。

(二)稽核室专司分析各部的经营管理状况，研究更新的经营管理方式，协助各部提高其生产力，并协助推行年度经营计划，公司章则制度，各部室办事细则，及新产品开发投资计划的审核。

(三)人事室统一掌管全公司有关人事资料、考勤、招聘并支援协助各部的人力。

(四)电脑室掌理统计分析各部有关的经营统计资料。

（五）总务部统筹管理与规划全公司共通性的庶务工作。

（六）会计部除统筹掌管与记载全公司的各类账务外，并按月分别提供各中心的资产负债及盈余损益等经营分析所必需的各项资料。

（七）财务部除掌管公司金钱、证券等统收统支外，并协助各部的财务调度。

第九条　本公司设下列各利润中心：

（一）超级市场部利润中心：负责各连销超级市场及连销商店货品的批发业务。

（二）服饰沙龙利润中心：负责国际服饰沙龙国内外各式男女服饰销售管理业务

（三）西点面包利润中心：负责各式西点、中点面包的加工及销售业务。

（四）贸易利润中心：负责本公司或代理他公司进出口业务。

（五）业务利润中心：负责本公司各种加工制品的销售，促销及机动贩卖。

（六）奶品利润中心：负责奶品类食品的生产。

（七）调味食品利润中心：负责加工调制各类肉类加工品速冻食品生产。

（八）罐头食品利润中心：负责各类食品罐头生产。

第三章　管理方式

第十条　总经理秉承董事长之命，执行董事会决议的公司年度投资报酬率目标。

第十一条　各部（中心）经理秉承总经理之命，指挥各利润中心，负责执行各部的年度盈利目标，并负责该部财务的经营。如不能达到所订盈利目标，应自请让贤或另调他职。

第十二条　以部（中心）为盈利单位，以其资产负债计算其损益。

第十三条　利润中心相互间物质的收交、人力的支援，均视为内部交易，以内部往来凭证行之。甲中心的索价高于外购价格时，乙中心得请求甲中心以外购价格让利或外购之。

第十四条　各部（中心）为经营所需资金，可经总经理的批准后，向财务部贷款，利息计算如下：

（一）各部当月利息，以上月份流动资金账面余额的1%计算。（照银行利息变动）。

（二）各部当年度累积盈余及累积亏损，亦并入流动资金计息。

（三）配合各部内营业计划实施，向银行专案贷款（限进口机器及外销贷款），依原贷款利息拨该中心使用。

第十五条　各部（中心）的现金票据、存款，有价证券等均由财务部保管，内部交易以“内部往来”凭证行之。

第十六条　会计部每月十五日前列报各部（中心）前月的资产负债及损益计算，供各部（中心）经理及总（副）经理经营之需。同时需列报各部的成本费用分析，供各部经理作管理措施的参考。

第十七条　秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部的费用预算分由各部（中心）依投资额（或服务）多寡的比例，按月定额分摊之。

第十八条　各部除营业活动外，一切对外的承诺、签约、及财务的借贷，均由总公司代表统筹办理。

第四章　资产划分

第十九条　各部（中心）成立之初，各部均依下列方式分配资产与负债。

（一）总公司的现金由各中心申请贷为周转金，账面划拨后，现金由财务部统一保管。

（二）设备依各部（中心）实际所需，划分于各部。

（三）材料、半成品、成品依实存量拨归各部（中心）。

（四）土地除各部占用及必需的空地处，划归财务部。嗣后各部使用时，计收租金或重行划归该部。

（五）公司现有的负债，依资产与负债比例分配于各部（中心）。

（六）各部不需要的资产（设备）统归总务部处理，除成品外，非经总经理批准，不得自行变卖。

第二十条　各部为争取更多利润而必需新添设备时，可拟订计划经总经理批准后，向财务部贷款，利息按第十四条第一款计算。

第五章　酬金的计算及分配

第二十一条　利润中心制度实施前，员工薪资应作合理的调整嗣后，除依物价指数的变动定期调整，及职务变动按职务等级调整外，采用定期性加薪原则。

第二十二条　每三个月定期检查各部（中心）业绩（不含对外投资、出售资产、证券、利息等收益），依下列计算加发业绩奖金：

（1）全公司总盈余达成率 / （2）各中心盈余达成率	100%（含）以上	80%～99%	60%～79%	30%～59%
100%（含）以上	加发薪资总额20%	加发薪资总额10%	加发薪资总额8%	加发薪资总额6%
80%～99%	加发薪资总额10%	加发薪资总额8%	加发薪资总额6%	加发薪资总额4%
70%～79%	加发薪资总额8%	加发薪资总额6%	加发薪资总额4%	不加发
60%～69%	加发薪资总额6%	加发薪资总额4%	不加发	不加发
(1)使用本表时，先核对全公司总盈余的达成率，再核对各中心的盈余达成率。 (2)厂务部、工务部、及质量管理部，以奶品、调味食品、及罐头三中心的平均达成率计算。 (3)秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部等部门，以全公司各中心的平均达成率计算。				

第二十三条　前条所订业绩奖金由会计部、稽核室核算，呈总经理核准后，由各部经理全权决定部内人员的分配，送会计部按人次在月薪资内发放。

第二十四条　年度终了结算，预计可分配盈余中，超出股息八至十二%的盈余（各部预计收入盈余），以股东与员工分享为原则。将半数拨为员工经营奖金，按各部的盈亏及各单位的工作绩效分配之。但各中心间差别，以不超过100与65的比为原则（有特别功绩和无一点成绩者例外）。

第二十五条　各部实得的经营奖金额，由各中心经理分配后，呈总经理核定后发给之。

第二十六条　公司对各中心（投资最少利益最多者）及各单位平时较出力的人员（有发明及创造者，有改善成效者，有建议成绩者），可发给特别奖金。

第二十七条　各中心及各单位当年度结算的奖金，均应于次年春节前或平均加于月薪发放为原则。会计部应依法办理扣缴，并视同薪资依发放月份的费用入账。

第二十八条　各中心经营财物的缺短或呆账，均应自该中心的盈余中扣除。

第六章　附　　则

第二十九条　各中心当月的资料，限于次月三日前送达会计部，会计部应于次月十五日前算妥各中心的盈亏，每季并应结算总盈亏及奖金总额，呈总经理核定后，分送各中心分配，各中心分配名单应于月底前送交会计部，以便并薪于五日发放。

第三十条　各中心当月资料如逾期送达会计部，其收入部分当月不予认定。但可转列次月收入计算，其支出部分（包括费用、人工、原料及成本）亦同，但应自当期应得奖金中扣除此项金额，以为罚则。

第三十一条　前项逾期送达的单据，会计部应予退件，如有不可抗拒特殊因素，各中心应呈总经理特准。经呈准后，列入当期损益中不扣除奖金，否则一律依前项规定处理。

第三十二条　内部调拨单据（包括成品入库单及商品调拨单），如未按时送达，除拨出单位的收入不予计

算外(次月亦不予计算),拨入单位的支出部分,比照第三十条支出部分处理,由延误单位负责。

第三十三条　本办法经本公司董事会批准后实施,修改时亦同。

三、门市销售的利润中心制度

第一条　利润中心组织系统。(图略)

第二条　组织原则

(一)本公司业务及管理的需要,分成管理、经销、直销等三个事业部,各事业部设经理一人,全权负责各部的经营。

(二)直销(门市)事业部之下,以独立工作若干利润中心,依其所定的方针及分配的盈利目标,经营该中心所属资源,执行盈利活动。

(三)管理(事业)部支援各事业部的经营,其下设:

1. 总务人事:分别支援各部的庶务、人事工作。

2. 财务会计:为各部提供管理所需情报,并协助办理有关账务及财务调度与收支。

3. 资材:提供商品、零件品、包装材料等的采购与仓储服务。

4. 修护:加强售后服务并为各部修护故障品。

5. 企划:开发新产品,分析各部的经营管理状况,研究有效的经营管理方式,协助各部提高其经营效能。

第三条　管理方式

(一)总裁为本公司最高执行主管,执行达成公司年度投资报酬率目标的全盘经营工作。

(二)各事业部负责人(经理)秉承总裁的指示,指挥所属利润中心,负责执行各部的年度盈利目标,如不能达到盈利目标,应有自请让贤另调他职的风度与决心。

(三)管理(事业)部的费用,须予计入商品成本内,并加上合理的利润,作内部计价转拨于经销、直销事业部。

(四)各事业部为经营之所需,可经总裁的批准后,向管理(事业)部贷款,计息方式如下:

1. 各事业部所需周转金,利息以月息　　%计算。

2. 各事业部为增添生产器具而贷款,以月息　　　　%计收利息。

(五)管理(事业)部每月十日以前列报各事业部的资产负债表及损益表,供各该事业部负责人及总裁决策之需,同时列报各所属中心的成本费用,供作事业部负责人管理的依据。

(六)各事业部除营业活动外,一切对外的承诺、签约等事项,均由管理部代表统筹办理。

(七)人事任免、调动、核薪及有关从业人员福利等事项,各事业部负责人均有参与决定之权,惟须依公司的规定,由管理部统筹办理并发布之。

(八)商品有关手续:

1. 订货流程:

订货人(店长或经销商负责人)开立订货单→事业部主管核准→总裁核备→管理部备货

2. 送货流程(管理部主动配销的流程亦同):

管理部(资材)开立送货单→管理部主管核准→送货单连同商品点发→事业部点收→送货单签回→管理部

3. 退货流程:

退货单位开立退货单→退货单位主管核准→退货单连同故障品运回管理部点收→退货单签回→事业部

4. 上列的订货单、送货单、退货单均须顺日期、顺编号,当日送出,不得积压。

5. 事业部商品销货或退回,须按统一发票办法及营业税法的规定办理。

(九)财务会计事务办理规定:

1. 各事业部有关现金与票据的收付,原则上均集中于管理部财务单位办理,但零星的开支,各事业部得设定额周转金,凭单据先予支付,每周列清单报销一次。各中心的周转金额视业务需要另订之。

2. 管理部财务单位每日应就已执行的收支传票按事业部所属各中心,分编库存现金日报表。

3. 支出原始凭证,均须由事业部经手人签章及其主管的核章,始可支付,其权限在3,000元以上者均须由事业部负责人核定。

4. 各事业部财务不独立,但历月及会计年度终了,均须分别计算盈亏。

5. 事业部相互间商品的调拨,由拨出部门开立“事业部物品调拨单”,该单一式三联,拨入出部门各存一联,另一联送财务会计,入账的金额,仍按成本计算,不计算“内部利益”。

第四条 资产划分

(一)事业部于成立之初,均须建立资产负债。

1. 公司的现金由各中心申请贷款为周转金,以转款方式拨入各事业部的内部账户,现金保管于管理部财务会计单位。

2. 设备按各部实际需要,划分于各事业部。

3. 零件品、成品依实存量拨归各事业部。

4. 公司现有负债,依资产与负债的比例分配于各事业部。

(二)各部为争取更多利润而必须新添生产器具、设备时,如周转金不足,可拟具计划,经总裁批准后向管理部贷款,但需照上列规定计息。

(三)利润中心实施之日,由管理部一次点交的设备,视为事业部的资本,一次点交的零件品、成品,视为事业部的周转金。点交的数应按事业部所属中心分别列册,并由各中心切实保管与运用。

(四)各事业部对于原有的生产器具、设备等无法使用须予谦弃或出售者,应叙明详情呈总裁核准后,方可处理。

第五条 奖励及分配

(一)每年度终了,结算有盈余时,应按盈余先减除所得税,税后剩余额优先弥补上年度亏损,再提公积金以及发放股息,从业人员奖励金。

(二)各事业部应得的从业人员奖励金额,由各事业部经理全权分配所属人员。

(三)各事业部当年度结算的奖励金,原则上均应于次年二月底前发放。

(四)年度进行中,任何事业部门均不得以任何理由以预支或暂支名义发放奖金。

(五)各事业部经管财物,于年终盘点时,如发现有短少,须于发放奖金时扣回。

(六)有关事业部目标编定以及绩效评估另依有关规定办理。

第六条 本制度呈总裁核准后实施,修正时亦同。

第三章　财务控制与稽核审计制度

一、资产控制制度原则

第一条　资产的保管与账簿的记载，应由不同人员分别负责。

第二条　资产的保管，应明确指派人员负责，以免责任混淆。

第三条　有形资产应加防护，以免私自或不当使用。

第四条　应随时核对零用金与库存现金，并维持最少额度。

第五条　各项支出的核决与支付，应分责办理。

第六条　应尽可能以支票支付，支票的签发与保管，皆应有严密的控制。

第七条　已签章的付款支票，不得由该支票签章人，或核决人领取或寄交。

第八条　有关现金、存货或其他流动资产收发的单据，应事先印妥连续编号。

第九条　负责现金、有价证券及其他贵重资产处理责任的人员，须要有充分保证。

第十条　上述人员应采轮调、轮休，并指派他人暂代其职务。

第十一条　各项付款凭据一经支付，应即加盖支付印戳销案，防止重复请款。

第十二条　存于内部保险箱或银行保管箱的有价证券等贵重物品，应由二人以上共同保管。

第十三条　倘人员编制许可，下列职责应予分立，避免集中一人。出纳与账务员，财务主管与会计主管，采购与验收，销货与仓储，薪工计算与支付，收款与账务，装运与仓储，订货与仓储等等。

第十四条　信用授与、折让折扣、客户赠品、招待等，皆应严格管理。

第十五条　定期举行资产的全面盘点，包括原物料、在制品、成品、用品、固定资产等(每年一次为宜)。

第十六条　单据开具尽可能一次复写，并避免涂改。

第十七条　尽可能订立各项工作的书面手册，避免误会，促进效率。

二、固定资产管理制度

第一章　总　　则

第一条　目的

为加强固定资产的保管及使用管理，特制定本规则。

第二条　范围

本规则所称固定资产包括土地、房屋及建筑物、机械设备、运输设备、马达、仪表、工具、什项设备(各公司自分事务性什项设备及机电性什项设备)等。

第三条　会计科目列账原则

前项固定资产，耐用年数在二年以下，不具生产性，未超过一定金额者(各公司自订)应以费用科目列账，而不得以固定资产科目列账。

第四条　管理部门

固定资产按下类别，由各公司指定部门负责管理，其管理及保养细则由各公司管理部门会同使用部门自行制定之。

(一)土地、房屋及建筑物、运输设备、事务性什项设备由总务部门负责管理。

(二)机械设备、马达、仪表、机电性什项设备由工务部门负责管理，但得视实际需要归由性质相关部门管

理。

（三）工具由资材仓库负责管理。

第五条　编号

固定资产取得后，即归管理部门管理，并会同会计部门依其类别及会计科目统驭关系，予以分类编号并贴粘样签。

第六条　移交

人员移交时，对于固定资产应依人事管理规则第十一条的规定详列清册办理移交。

第七条　增减报告

会计部门应于次月十五日前就土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性什项设备等项目编制“固定资产增减表”一式三联送管理部门核对，并填列异常或更正内容后，第一联管理部门自存，第二联送返会计部门，第三联送使用部门留存，采用电脑处理的部门以电脑报表代替之。

第八条　盘点

固定资产管理部门应会同会计部门每年盘点一次（不含工具、马达、仪表、事务性什项设备）。另应于每季就固定资产的项目中根据登记卡册，每一类别至少抽点十项，盘点后应填造“盘存单”一式三份注明盈亏原因，一份自存，二份呈报（总）经理核决后一份送会计部门，一份送总管理处总经理室备查。管理部门对于盘盈或盘亏除应专案叙明原因呈核外，并应依增置或减损的规定办理手续。

第九条　增置、营造、修缮处理

固定资产的增置、营造、修缮应分别依照“材料管理办法”“工程修造发包事务处理规则”及“营建工程管理办法”等有关规定办理。

第二章　增置及登记

第十条　增置手续

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性什项设备等固定资产于增置验收后，使用部门（土地、房屋及建筑物由总务部门）应即填写“固定资产增加单”一式三联经会管理部门签章后，送会计部门填注购置金额、耐用年限、月折旧额，第一联送管理部门转记入“固定资产登记卡”第二联由会计部门自存转记入“固定资产登记卡”第三联送使用部门留存。会计部门应每月与管理部门核对“固定资产登记卡”的记载事项，如有缺漏事项应即通知补正。

第十一条　受赠处理

固定资产因其他公司拨入，捐赠而取得者，应填明价格，如原价无法查得或根本无原价者，得由管理部门会同会计部门予以估列，并按第十条固定资产增置手续办理。

第十二条　登记

土地、房屋及建筑物等不动产取得所有权后，由总务部门统一办理产权登记后，转记入“房屋、土地登记卡”变更时亦同。

第十三条　保险

固定资产应依“关系企业财物保险事务处理程序”的规定办理保险。

第三章　移转、闲置及减损的处理

第十四条　资产移转处理

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性什项设备等固定资产在公司内相互拨转时应由移出部门填写“固定资产移转单”一式四联会管理部门签章后，送移入部门签认（管理部门不同时，要加印一联会移入管理部门同时签认），第一联送管理部门（管理部门不同者，影印联送移入管理部门”转记入“固定资产登记卡”第二联送会计部门，第三联送移入部门，第四联送移出部门。其出入厂区应另填“移转交运单”，一式六联第一联托运部门自存，第二联托运部门转送会计部门暂存凭以核对第三联；第三至六联出厂时经守卫签注时间、车重后，第三联由守卫暂存，于翌晨转送托运部门的会计部门，经与第二联核对无误，于一日内转送收料

部门的会计单位凭以核对收料;第四、五、六联由承运商随同物品出厂、入厂时经守卫签注入厂时间、车重后入厂,经点收后第四联由收料部门存查,第五、六联经守卫签注出厂时间、车重后,第五联由承运商暂存凭以申请运费,第六联由守卫暂存,于翌晨转送收料部门的会计部门与第三联核对。

第十五条　资产送修处理

固定资产因故须送厂商修复时,应依照"工程修造发包事务处理规则"的有关规定办理,于送修时由工务部门或管理部门开具"料品交运单"一式六联,第一联经办部门自存,第二联送会计部门,第三联由守卫室暂存于次日转送会计部门,第四、五、六联交承运商运同物品出厂,第四联交收料厂商暂存供做物品回厂交货的凭证,经办部门于验收全转交会计部门核销,第五联供申请运什费,第六联由收料厂商签收并送回经办部门。

第十六条　出租或外借处理

固定资产出租或外借,管理部门应先会同会计部门后按序呈(总)经理核准后始得办理,并应制定契约,副本送会计部门以备核对,契约内容应包括修缮保养及税捐负担,租金,运什费、归还期限、保持原状、附属设备明细等,其出入厂区应另填"料品交运单"一式六联,并依第十五条流程的规定办理。

第十七条　减损处理

土地、房屋及建筑物、运输设备、机械设备、机电性什项设备因减损以报废者,应由使用部门填具"固定资产减损单"一式四联,注明减损原因,送管理部门及会计部门签注处理意见后呈报(总)经理,经核准后,第一联送管理部门转记入"固定资产登记卡",第二、三联依处理意见办理后连同该废品送资材仓库签收(盘亏部分免办缴库)第二联连同有关资料送会计部门据以向主管机关办理报备,抵押权变更及解除保险等手续,第三联自存。该减损资产因体积巨大必须就地处理或拆除时,则第四联送委托部门凭以办理,惟减损资产于拆移前,或拆移后无法缴库时,管理部门或使用部门应妥为保管,上项减损资产已缴库者由资材仓库保管处理,其无法缴库而决定标售时,其处理流程依第十八条的规定办理。

第十八条　闲置固定资产处理

固定资产的管理部门至少每三个月应将经营上认为无利用价值的闲置固定资产予以整理,填具"闲置固定资产明细表"拟定处理意见后呈报(总)经理,经核定标售者须按下列规定办理:

(一)管理部门应即按"闲置固定资产明细表"所列经批示让售部分开具"固定资产让售比价单"一式四联由(总)经理指派专人或由采购部门负责招商比价,并将比价结果转记于"标售比价单"后,第三联自存,第四联送资管科,第一、二联呈(总)经理核决后,由经办人将第二联送会计部门以凭核对,第一联送管理部门以便发货。

(二)发货时,由标售经办人填写"料品交运单"一式六联(承运商联勿填)凭以入厂提货,经守卫签注出入厂时间及过磅记录后,送回标售经办人开具"缴款单"向出纳解缴货款,并于"料品交运单"备注栏填写"固定资产让售比价单"号码,发票号码,第一联送资材部门,第四联交承购商收执,第二、三联送守卫查对放行,于翌日转会计部门复核。

(三)提货出厂后管理部门应即填具"固定资产减损单"一式四联(资材仓库联免填),第一联自存转记入"固定资产登记卡",第二联送会计部门,第三联送使用部门留存。

第十九条　抵押资产的减损出租、外借处理

经提供抵押借款的固定资产如有发生减损,出租或外借时,会计部门应事前备函写明抵押编号及资产名称、数量向总管理处财务部报备,由财务部向贷款及抵押权登记机构办理标的物增减变更手续。

第四章　工具、附属设备、事务性杂项设备处理

第二十条　马达仪表处理

(一)本项资产经验收后使用部门应每件填具"固定资产增加单"加盖"附属设备管理"章(马达或仪表如附属于机械中验收时,除比照第十条的规定外,仍应按本条规定办理)第一联送管理部门转记入"固定资产登记卡"(马达、仪表专用卡片自订),第二联送会计部门,第三联使用部门自存。

(二)移转时应通知管理部门于"固定资产登记卡"上记载移转情况,其出入厂区应填写"移转交运单"办理交运。

(三)需送厂外修理者,应比照第十五条的规定办理。

(四)其保养细则由管理部门会同使用部门自行制定之。

(五)每年必须全面盘点一次,其闲置部分应比照第十八条的规定办理。

(六)各公司须自订管理对象的标准(如冷气机里的马达不列入管理或几马力以上的马达始列入管理的对象等)。

(七)减损的部分比照第十七条的规定处理,减损单应如盖"附属设备管理"章以资区别。

第二十一条　工具处理

(一)本项资产的购置需全部经由资材仓库收料,未领用前由仓库保管,归入物料账。

(二)本项资产系指物料的工具类,但各公司得订出各项品名并追加非消耗品部分。

(三)本资产列为个人保管时应依个人别(共同使用者以科别设立,科长为当然保管人,得指定专人负责实际保管工作)设立"财产保管卡"二份(以不同颜色区分)一份存发料部门(仓库)一份留存于各科集中保管。

(四)领用时,由领用人开具"材料领料单"连同该科留存的卡片向仓库领料,并在"财产保管卡"上签认。

(五)领用本项资产时,如系新领或追加者领料单须经厂(处)长核准,如系以旧换新者,凭科长核准的领料单办理。

(六)移交时有关本项资产的保管清册须增写一份送管理部门据以转记"财产保管卡"。

(七)本项资产如不用拟退回时,须呈请厂(处)长核准后方能办理退库,资材仓库对该退回品得例外管理。

第二十二条　事务性什项设备处理

(一)本项资产的购置勿需经由物料账处理,于验收后直接以设备或费用列账。

(二)本项资产各公司应列出品别,于请购时由资材仓库在请购单上盖"列入财产管理"章并会管理部门后办理请购。于办理验收后"请购单"的会计联及仓库联同送会计部门整理付款,仓库联并于传票开制后,由会计部门转送管理部门转记入"财产保管卡"。

(三)本项资产列为个人保管时,应依个人别设立"财产保管卡"。其余均以科别设立"财产保管卡"科长为当然保管人,得指定专人负责实际保管工作。

(四)对于非消耗性文具用品的保持期限及对象,各公司须自订项目及保有的期限,超过保有期限时免办报废或缴还。

(五)移交时有关本资产的移交清册须一份送管理部门,据以转记于"财产保管卡"。如不用或报废时,得编制保管清册经呈厂(处)长核准(得视情况转呈)后送交管理部门点收(报废部分免办点收)及转记于"财产保管卡"。

第五章　附　　则

第二十三条　本规则经呈决策会通过颁布实施,修改时亦同。

三、财物盘点制度

第一条　目的及依据

为加强各公司财物管理,特依"现金收支规则"第五十一条、"固定资产管理规则"第八条,"材料管理办法"第五十六条及"成品存储管理办法"第三十二条等规定制定本准则。

第二条　范围

盘点范围包括现金、票据、有价证券、材料、在制品、制成品、外协加工料品、寄存品、代加工料品、寄库品、下脚品及固定资产等。

固定资产的盘点应依据"固定资产管理规则"办理,其余各项,悉依本准则办理。

第三条　方式

(一)年终全面盘点。

(二)液体及特定项目采取按月盘点。

（三）会计部门每月抽点，抽点百分比以一年一周转为度。
（四）不定期抽点。
第四条　人员及职责
为办理盘点，应设置盘点人、会点人、协点人及鉴别点人。
（一）盘点人由财物经管部门提任，负责点计工作。
（二）会点人由会计部门或指派人员担任，负责盘点纪录。
（三）协点人由仓储保管部门担任，负责盘点时的料品搬运工作。
（四）监点人由各公司（总）经理室，总管理处总经理室视需要派员担任，负责盘点监督。
（五）各厂处、经理室、总经理室应指定专人负责盘点筹划，连络等事宜。
第五条　准备工作
（一）经管部门将应行盘点财物预先准备妥当，备妥盘点用具，并由会计部门准备盘点表格。
（二）现金及有价证券应按类分别整理并列清单。
（三）存货的堆置，应求整齐集中，并置“标示牌”。
（四）各项财物账册应于盘点前登载完毕，如因特殊原因无法完成时，应有会计部门将尚未入账的有关单据，如缴库单、领用单、交运单、收料单等，利用“结存调整表”（附表1），一式二份，将账面数调整至正确的账面结存数。
（五）盘点期间已收料而未办妥手续者，应另行分开。
第六条　年终全面盘点
（一）各公司（总）经理室应于签呈（总）经理核准后，签发“盘点通知”通知各有关部门准备盘点，并于盘点前五天将盘点计划寄送总管理处总经理室，“盘点通知”应包含盘点日期，人员配置及注意事项。
（二）盘点日期由各公司视存量及现场公休情况自定。
（三）盘点期间除紧急用料外，应暂停收发料，盘点期间所需用料，应于盘点三天前办理完毕。
（四）年终盘点，原则上应采用全面盘点方式，如确因事实所限无法采行时，应签呈总管理处总经理核准后始得改变方式进行。
（五）盘点应尽量采用精确的计量器，避免用主观的目测方法，每项财物数量由双方确定后，再继续进行下一项，盘点后不得提出遗漏的异议。
（六）盘点时由会点人依实际盘点数详实纪录“盘点统计表”，（附表2），一式二份，以黑色原子笔复写，并于盘点工作进行时编列流水号码，由会点人与盘点人共同签注姓名、时间，如有更改，应经双方共同签认。
（七）经管部门应依据盘点所得的结存量汇编“盘存单”（附表3），一式二份，一份自存，一份送会点部门，核算盘点盈亏金额。
第七条　每月会计部门抽点
（一）每月抽点由会计部门主办，于签呈（总）经理核准后办理。
（二）抽点日期及项目，以不预先通知经管部门为原则。
（三）抽点时应会同经管部门共同办理。
（四）盘点前应由会计部门利用“结存调整表”将账面数先行调整至盘点前正确的账面结存数，再行盘点。
（五）存货纪录采电脑报表控制者，应以收发存月（旬）报表为调整依据，如月（旬）报表不及附送者，应先填列“结存调整表”的调整栏，由抽点人员与经管人员共同签章。
（六）每月抽点仍应填列“盘点统计表”及“盘存单”。
（七）液体及特定项目其范围由各公司自订。
第八条　不定期抽点
（一）由各公司（总）经理室或总管理处总经理室视实际需要，随时指派人员抽点。
（二）抽点时应会同经管部门及会计部门共同办理。
（三）抽点程序与每月抽点相同，但“盘点统计表”及“盘存单”应再复写一份，交抽点人员。
第九条　盘点报告

（一）会计部门应将“盘存单”的盈亏项目加计金额填列于“盘点盈亏汇总表”（附表5）及“项目别盘盈亏汇总表”（附表6）各一式四份，送经管部门填列差异原因的“说明”及“对策”后呈核，其中一份经由最高主管签注后转送总管理处总经理室。每月抽点及不定期抽点，应于盘点后七天内，将“盘点盈亏汇总表”一份送总管理处总经理室。

（二）会计部门应将盘点结果及发现的异常事项及建议，作成“盘点报告”（附表7），一式三份，经呈核后，一份连同“盘点盈亏汇总表”及“项目别盘盈亏汇总表”于年终盘点后一个月内送总管理处总经理室备查。

（三）盘盈亏金额平时仅列入暂估科目，年终时始以净额转入本期“营业外收入”的“盘点盈余”或“营业外支出”的“盘点亏损”。

第十条　现金、票据及有价证券

（一）各公司（总）经理室或会计部门，至少每月一次抽点现金，票据及其他出纳项目。

（二）现金及票据的盘点，应于盘点当日上班未行收支前，或当日下午结账后举行。

（三）盘点前应先将现金柜封锁，并核对账册后开启，由会点人员与经管人员共同盘点。

（四）会点人依实际盘点数详实填列“现金盘点报告表”（附表8），一式四份，经双方签认后呈核准一份寄送总管理处总经理，寄送期限依前述规定。

第十一条　在制品

（一）在制品的盘点以当月最末一日及次月一日举行为原则。

（二）在制品原则上采全面盘点，如因成本计算方式无须全面盘点或实施上有困难者，应签呈（总）经理核准后始得改变方式进行。

（三）在制品的完工程度及液态物品的温度、比重的特性，各经管部门应制定盘点细则，以资遵循。

第十二条　其他项目

（一）外协加工料品：由各外协加工料品经办人员会同会计人员，必要时并应会同技术人员，共同赴外盘点，其盘存表（附表9），一式三份，应由各外协厂商签认。

（二）寄存品：详列品名、规格、数量、金额、寄存厂商、结存数量，由寄存厂商签认。

（三）代加工料品：详列品名、规格、数量、代加工厂商，价值及结存数额，由代加工厂商签认。

（四）寄库的成品：于盘点前全部清理出库，其未能出库者，应列明客户名称、品名、规格、原开统一发票号码，数量及原因呈核。

（五）销货退回的成品，应于盘点前办理退货手续，验收及列账。

（六）营业借出的成品，应于盘点前全部收回，借条一概不予承认，如有特殊情况，应签呈（总经理核准）。

（七）寄存品、代加工料品、寄库品的盘点，适用附表9，依据盘点经过编造“盘点报告”。

（八）对外的外协合同应订明随时准予盘点及盘点盈亏的处理等条文。

第十三条　本准则经总管理处总经理核准后实施，修改时亦同。

（附表略）

四、内部稽核制度

第一条　本公司为协助各部门的工作能顺利进行并检核其执行情况，促进工作的效率，特制定本规则。

第二条　本规则所称稽核人员，系指稽核室稽核人员而言。

第三条　稽核人员掌理的职务如下：

（一）遵行已定政策及命令贯彻的应行检核事项。

（二）经营管理，各项业务及成本控制等的应行检核事项。

（三）生产器具、各项设备及有关采购等的管理、使用、保养等的检核事项。

（四）有关特殊案件的调查审议事项。

（五）有关经销商及协作厂商的辅导及其动态与信用状况等应行检核事项。

（六）其他交办事项。

第四条　稽核人员发现有下列事项者，应以口头或书面纠正，并报请备查，如涉及其他单位的职权并应会同有关单位办理。

（一）业务执行偏差。

（二）人事未尽协调。

（三）违纪行为，而情节轻微者。

（四）管教有欠妥当。

第五条　稽核人员发现有下列事项者，应列举事实，以书面通知各主管单位改进。

（一）有关各项制度执行时发生困难或缺点事项。

（二）有关业务、教育训练、纪律、管教改进事项。

（三）有关员工生活及福利改善事项。

第六条　稽核人员发现有下列事项者，应列举事实随时建议，以书面呈报总经理，交由主管单位处理。

（一）表现良好的各职员工。

（二）违法、违规案件。

（三）行为影响本公司的名誉。

（四）各项灾害及意外损失。

（五）其他影响本公司经营活动的一切不正当的重大案件。

第七条　稽核人员调查案件报告书，必须记载下列事项：

（一）原因并叙明年月日。

（二）详细事实。

（三）案情分析。

（四）处理意见。

第八条　案情单纯者得以口头纠正并报请备查。

（一）经常督导及抽查：由本室稽核人员会同各有关单位承办人员办理。

（二）定期督导及抽查：由本室稽核人员定期前往会同各有关单位承办人员办理。

第九条　稽核人员执行任务时，得为下列各项措施：

（一）督导及抽查所属各单位的经营及业务。

（二）约谈的方式或直接听取员工的意见汇集有关资料。

（三）其他必要事项。

第十条　稽核人员督导、抽查、考核外勤员工服勤时，应注意下列事项：

（一）有无迟到、早退或任意缺勤情事。

（二）员工出勤卡登记是否确实。

（三）工作分配是否按照规定执行。

（四）工作是否切实执行，并考核绩效。

（五）接受经销商及协作厂商或顾客请求处理业务时是否迅速。

（六）营业或服务处所是否经常保持整洁。

（七）服务态度及精神是否良好。

第十一条　稽核人员督导、抽查、考核外勤单位业务时，应注意下列事项：

（一）有关与各经销商业务配合、联系是否完善。

（二）服务人员在外的收款是否按照规定处理。

（三）业务人员收款的情况是否按照规定办理。

（四）存货及材料的放置、处理是否完善、确实。

（五）人员、财物的运用调配是否适当，有无浪费不均现象。

（六）未达预定目标的处所，应列举其项目及原因。

第十二条　稽核人员抽查各员工生活管理及风纪时应注意下列事项：

（一）有无行为不检及损害公司名誉的各种行为。

（二）对人事不协调或风纪表现不良的外勤单位，应拟具改善意见，报请核办。

（三）搬弄是非，挑拨离间，影响团结的员工，应查明列举事实报请总经理予以处理。

第十三条　稽核人员接受上级或各单位交办调查违法、违规的案件应注意下列事项：

（一）告发或舆论指责某员工违法、违规的案件应进行调查，但匿名或假名控告的无具体事实者，谨作参考。

（二）调查案件应先与有关单位接洽，查明案情真象，并搜集确实的证据，非有必要者应尽量避免先行询问当事人。

（三）调查案件应保密并采取秘密方式进行。

（四）当事人或检举人、证人谈话时，应避免刺激。

（五）涉嫌员工请求有利于已的调查，应予接受不得拒绝。

第十四条　稽核人员访问各经销商及协作厂商时，应注意下列事项：

（一）信用状况（业务员收款情况）。

（二）与同业间的配合是否良好，在同业间的商业地位。

（三）账务的辅导及转达其各项困难或建议事项。

第十五条　本规则未尽事项嗣后视其必要再行弥补的。

第四章　筹资与投资管理制度

一、股票事务处理办法

第一章　总　　则

第一条　本公司股票事务的处理，除依据有关法令及本公司与证券交易所股份有限公司所订契约，及本公司章程的规定外，悉依本办法办理。

第二条　本公司股票事务，由本公司股务科办理。

第二章　印　　鉴

第三条　本公司股票应照姓名条例，使用本名，填盖印鉴卡，如属法人，应使用法人全衔，填盖印鉴卡，送本公司存查，嗣后股东向本公司洽办有关股票事务时，即以此印鉴为凭。

第四条　股东申请掉换新印鉴时，应填送"更换印鉴备案书"及"持有股票清单"加盖新旧印鉴，并填盖新印鉴卡，一并交本公司存查，嗣后即以此新印鉴为凭。

第五条　股东原印鉴遗失，毁灭或被盗窃时，应立即通知本公司，同时填送"印鉴挂失更换申请书"及"持有股票清单"，并在本公司所在地或股东住所所在地的日报，连续刊登印鉴遗失作废声明三天，将所刊报纸的全份及乡镇区公所发给的"印鉴证明书"，填送新印鉴卡交本公司存查。本公司自收到新印鉴卡之日起一个月内无人提出异议，即予换用新印鉴卡，并注销旧卡。

第三章　过户及换票

第六条　股票转让过户，应由出让人与受让人分别在股票背面加盖印鉴，并填具"股票转让过户通知书"，由受让人送本公司办理过户手续，非经本公司盖章不生效力，受让人如为新股东时，并依第三条的规定填盖印鉴卡。

第七条　股东死亡，继承人申请过户时，应由继承人填送"股票继承过户申请书"，并在股票背面受让人栏加盖继承人印鉴，检同身份证，其他继承人同意书，全户户籍誊本（包括原股东死亡除籍及所有法定继承人记载）、印鉴证明书，遗产税缴清证明书，其他有关继承人股权的证明文件等，向本公司办理继承过户手续。如为新股东并依第三条规定填盖印鉴卡。

第八条　掉换股票应由股东填送"换发股票通知书"加盖原印鉴，检同股票送本公司换发。

第四章　股票挂失

第九条　股票遗失，毁灭或被窃时，应立即由股东填送"股东挂失申请书"。交本公司登记，以凭通知证券交易所公告，同时由股东在本公司所在地及遗失损毁地，各刊登通行日报连续公告三天声明作废，随即填送"遗失股票补发申请书"觅见妥保，并检同刊登启示的报纸及本人身份证，原印鉴送本公司办理。保证商号的资本额，不得少于担保时挂失股票的市场价格。如由本公司股东担保，则保证人的股权在二个月内，不得少于担保时挂失股票的股数。本公司接受前项申请书，应审认其最后登启事之日起经两个月后，无人提出异议，即予填发新股票。

第十条　股东之股票及印章均遗失者，应申请管辖法院依法裁判确定后，持凭裁判证明文件填送"印鉴挂失更换申请书"及"遗失股票补发申请书"觅具妥保再向本公司申请补发新股票及更换印鉴。

第十一条　股票挂失后，所有应领未领却已到期的股利，均暂停发给，算经本公司核发新股票后，再行补发。

第五章　质权设定

第十二条　股票的质权设定，应由出质人与质权人填送“质权设定通知书”由双方于股票背面及通知书上盖章，检同股票交本公司登记，未经本公司登记的股票质权，对本公司不生效力。

第十三条　股票质权消灭时，应由出质人及质权人填送“股票质权撤销登记通知书”由双方于股票背面于通知书上盖章，检同股票送本公司为质权撤销的登记。如质权消灭未经本公司登记者，本公司对该项质权认为继续存在。股票质权所担保的债权已届清偿期，质权人如未受清偿而依法处分股票时，应由质权人及因此而取得股票所有权人，分别在股票背面加盖印鉴，并填具“股票转让通知书”检同股票及合法处分的证明票文件一并送本公司办理过户登记，申请登记股票之质权于过户手续办妥后销毁。

第六章　发放股利

第十四条　本公司每届发放股利，应将发放股利的日期，地点分别通知各记名股东，并依法在报刊公告。

第十五条　股东领取股利时应在收据上加盖存记印鉴。

第十六条　股东如因故未能前来本公司指定地点领取股利时，得将股利收据填妥，加盖印鉴，迳寄本公司，经查验无误后，途中，如有遗失，本公司可代查询。

第七章　附　　则

第十七条　股东户籍地址，以股东印鉴卡所载为准，如有变更，应随时以书面填具“股东更换住址通知书”通知本公司。

第十八条　股东洽询或办理股票事务，凡以书面提出者，均应加盖原印鉴。

第十九条　本办法经本公司董事会议通过后施行，修正时亦同。

二、投资计划与经营计划书范例

（一）投资计划书与经营计划书编写方法

1．投资计划或对外公开的经营计划书，其内容至少应包括下列七大项：

（1）公司简介与经营目标

（2）投资计划与经费明细

（3）经营方针与营业评估

（4）收入预估与损益分析

（5）损益平衡分析

（6）资金流动与偿债计划

（7）结论

2．投资计划与经营计划书的用途：

（1）招募股东，筹备新公司。

（2）向银行借款。

（3）招募新股东入股，扩大原有的公司。

（4）股东大会报告用。

（5）向债权人提供公司目前的投资，经营状况。

（二）公司简介与经营目标

1．金信产业股份有限公司的历史背景

金亚洲机构自10年以前，创立新东纪产业股份有限公司，从事食品冷冻及肉类食品加工后，于1981年后复投资于新东建设及金信建设，从事建筑业的企划销售，因经营得法，进而创立新升记营造工程公司，使公司业务由销售而转入上游的营造。目前除拥有七家关系企业外，还由金信产业股份有限公司积极筹设金亚洲大饭店，提供餐旅方面的服务，走向多角化企业的经营路线。

2. 金亚洲大饭店的营业范畴

金亚洲大饭店座落于××市××区的黄金地段，系一座地上十一层、地下二层的商业专业大饭店，其营业项目除包括六家餐厅，127间豪华套房外，尚提供国际厅与450人座的文化艺术厅场所。

此处，并于和平路开辟网球场及两家餐厅，成立商业联谊社，以便与金亚洲大饭店的商业专业特性相结合。

为增加大饭店经营的利润，特构想开源与节流的方法如下：

（1）为降低饭店原料的成本，拟成立采购公司。

（2）为提高饭店人力的生产力，拟成立便当公司。

（3）为消化采购公司的原料，拟建筑菜市场。

（4）为便于饭店装潢的维护，拟成立装潢公司。

如此相辅相成的连锁经营，实为企业多角经营成功的最佳保障。

3. 金亚洲大饭店的有利条件

（1）优越的地理位置：

金亚洲大饭店位于忠孝路与仁爱街三角窗，面向圆环，视野宽敞。面对大都会第一座立体停车场，可同时容纳约1000部的汽车停放，地理位置非常良好。

（2）交通流量与人潮的焦点：

①汽车方面有对面立体停车场，可同时停放约1000部汽车。

②摩托车方面有地下街摩托车停车场可停放2000部，及本栋大楼地下二层可停放200部，及本大楼地下室二层可停放200部摩托车。

③公车方面，市公车共有32路线及快捷客运、台湾省公路局，均有停靠地下街忠孝路出口处。

④行人方面，由地下街走向金亚洲～仁爱街～信义路国光～新民街～忠孝路等，估计每天约有15万人潮、车阵经过。

（3）最佳的营业组合：

欲评估企业是否值得投资？其获利能力如何？在未做投资报酬率的分析前，先行研究其资产周转率的高低，即可稍窥其梗概，兹就目前较具规模的数家大饭店与金亚洲资料列表比较如下：

饭店名称	投资额	营业额	周转率
金帝	180，000万	48，000万	0.27
皇帝	35，000万	10，800万	0.31
东京	26，000 （73，980）万	20，400万	0.78 （0.25）
银座	23，000 （68，247）万	10，800万	0.47 （0.16）
港都	370，000万	144，000万	0.39
金信产业股份有限公司 （金亚洲大饭店）	55，000万	53，100万	1.00

注：（　　）内的数字为考虑币值因素的金额。

投资额系指固定资产投资额。

1981年，日本曾对前50名的饭店作经营财务的比率分析研究，其结论为：现代化的饭店经营，其标准的资产周转率应为0.7，而目前日本已达0.7以上的饭店，其营业来源中，餐饮收入与客房收入的比率为3：1，此与目前金帝饭店的收入比例恰相吻合，可见饭店经营的组合已与往昔大相径庭，必须餐厅投资大于

客房投资方属正确。此乃金亚洲饭店正确投资组合的又一铁证。

基于以上各项因素均呈显明有利条件下，再配合王董事长及所领导全体员工的干劲、冲劲与信心，相信金亚洲大饭店的成功已是指日可待。

4. 金亚洲大饭店的经营目标

（1）短期目标：

①金亚洲大饭店的精心经营，使其成为全省最具特色、最令人夸耀的大饭店，在产品（如菜肴、房间、服务）组合方面一鸣惊人。

②配合金亚洲商业联谊社的成立，将××市及中部地区的企业界人士聚集一堂，在健身交谊之间促成企业界高层经营者的结合，彼此投资，共创新事业，而能以金亚洲大饭店为楷模，成为企业家们共同支持的财团主持人。

③配合金亚洲大饭店的经营，逐渐发展与相关的企业的投资，从纵线的扩充到横线的扩展，最后配合发展为一个多角化的企业机构。

（2）长期目标：

①由于大饭店经营所累积的经验，不但可以发展最新的连销权制度（Franchise System）推广中式餐饮成为世界的连销权利，最后成为一个以中式餐饮的国际性公司。

②广集人才，设立智囊团，对于具有市场前途而目前经营不善的企业，不但提供企业诊断，甚或提供资金，予以整顿，以控股公司（Holding company）的方式做横线发展，以达到多角化的经营目标。

5. 金亚洲大饭店的筹备经过与开幕日期

（1）开始筹备日期：1982年9月。

（2）目前筹备人员52人（未含营造公司工务支援人员）。

（3）试行开始营业日期：

1984年7月1日（星期三）　和平分馆含商业联谊社、网球场、夏威夷厅及浙江馆。
7月16日（星期四）　咖啡厅、西餐厅、粤菜厅及客房部。
7月31日（星期五）　台菜厅、川菜厅及湘菜厅。
8月13日（星期四）　其他单位。
9月10日（星期四）及9月11日（星期五）正式开幕。

（4）员工训练期间：

一律于试行开始营业前一个月。

6. 金亚洲大饭店的营业分类

（1）圆环本馆：

①地下二楼：员工餐厅、冷藏室、变电室。

②地下一楼：432坪台菜厅。

③地上一楼：饭店大厅及130坪咖啡厅（Coffee Shop）。

④二楼：100坪西餐厅及商业服务中心办公室。

⑤三楼：104坪粤菜厅及104坪国际宴会厅（楼高二层的设计）与34坪会议室

⑥四楼：212坪个别餐室（12间）及41坪贵宾室。

⑦五楼：126坪湘菜厅及125坪文化艺术厅（450座位，楼高二层）。

⑧六楼：129坪川菜厅。

⑨七楼：俱乐部（附设小型咖啡厅、健身房、蒸气室、会议室）。

⑩八楼～十一楼：127间高级套房。

（2）和平分馆：

①两面球场，一面练习场及三面红砖球场。

②400坪的江浙菜厅。

③130坪的夏威夷厅。

④大型宴会厅（金厅、银厅）。

7. 金亚洲大饭店的组织表。

（三）投资计划与经费明细

金亚洲大饭店的投资经费统计如下：

1. 土地：基地土地共529.35坪（持分$\frac{6，822}{10，000}$计361.14坪），其耗资约NT＄133，610。

2. 建筑费用：计划饭店建筑使用3，447.12坪（建蔽率73.52％）计地上11层，地下2层建筑费用共需NT＄136，390，000（内含新升记营造厂营建期间的销管、广告与利息等费用）。

3. 机械设备与公共设施：含冷气、水电、电梯、煤气系统等。计约NT＄80，000，000（附表1）

4. 饭店设备及生财器具：含客房、餐厅及厨房的所有设备、生财器具，计约
NT＄130，000，000
（附表2～15）。

5. 装潢：圆环本馆及和平分馆各营业单位的装潢费，计约NT＄50，000，000。

6. 开幕前费用（开办费）：

①训练费	4，000，000
②宣传广告费	4，000，000
③开幕前薪津	4，000，000
④餐饮及其他用品	2，000，000
⑤开幕典礼及赠品	2，000，000
⑥其他开支（开办费）	4，000，000
合　　计	20，000，000

7. 经营资金约需NT＄100，000，000

8. 总计经费NT＄650，000，000

附表1　　机械设备及公共设施

合约项目	合约金额	已付金额	未付金额	备注
发电机	1，100，000	990，000	110，000	
锅炉主机	800，000	460，000	340，000	
锅炉配属器具	575，000	328，750	246，250	
一楼自动门	4，000，000	3，600，000	400，000	日制圆弧型
电梯（客用）	15，000，000	11，550，000	3，450，000	三菱电梯四部
电梯（员工送菜）	3，975，000	3，804，750	170，250	员工用一部 送菜用四部
空调系统	30，780，000	12，457，000	18，323，000	大楼中央系统
煤气系统	2，190，000	985，500	1，204，500	
双层停车设备	1，000，000	850，000	150，000	10台
公共卫浴	980，000	539，000	441，000	法国原装进口
电话设备	3，460，000	1，040，000	2，420，000	程控交换机
水电工程	16，000，000	13，195，000	2，805，000	

合约项目	合约金额	已付金额	未付金额	备注
合计	70，860，000	49，800，000	30，060，000	

注：本计划书内合同金额以整数80，000，000列算。

附表2　　利润中心投资明细

利润中心代号：01　　名称：台菜厅　　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		13，242，826	
1202	房屋及设备		14，539，174	
1203	机械及设备		8，528，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	3，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	什项设备	音响	3，000，000	
1210	餐饮设备	厨具	1，300，000	
		冷冻柜	900，000	
		桌子	1，000，000	
		椅子	2，100，000	
		餐具	1，200，000	
		布巾	800，000	
		厨房备品	390，000	
	合计		52，500，000	

附表 3　利润中心投资明细

利润中心代号：02　名称：咖啡厅　单位：元

科目代号	会 计 科 目	子　　目	金　　额	备　　注
1201	土　　地		37，525，735	
1202	房屋及设备		29，119，265	
1203	机械及设备		17，080，000	
1301	开 办 费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装　　潢	5，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音　　响	3，000，000	
1210	餐饮设备	厨　　具	1，200，000	
		冷 冻 柜	1，100，000	
		椅　　子	3，000，000	
		桌　　子	2，100，000	
		餐　　具	1，500，000	
		厨房备品	775，000	
	合　　计		103，900，000	

附表 4　　利润中心投资明细

利润中心代号：03　　名称：西餐厅　　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		4，304，317	
1202	房屋及设备		5，414，683	
1203	机械及设备		3，176，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	3，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	1，000，000	
1210	餐饮设备	厨具	800，000	
		冷冻柜	500，000	
		椅子	700，000	
		桌子	1，000，000	
		餐具	730，000	
		布巾	25，000	
		厨房备品	250，000	
	合计		23，400，000	

附表 5　利润中心投资明细

利润中心代号：04　名称：粤菜厅　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		15，300，420	
1202	房屋及设备		16，639，580	
1203	机械及设备		9，760，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	3，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	3，000，000	
1210	厨房设备	厨具	2，000，000	
		冷冻柜	1，300，000	
		椅子	3，000，000	
		桌子	1，600，000	
		餐具	1，500，000	
		布巾	400，000	
		厨房备品	400，000	
	合计		60，400，000	

附表 6 利润中心投资明细

利润中心代号：05 名称：湘菜厅 单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		9，167，721	
1202	房屋及设备		10，379，279	
1203	机械及设备		6，088，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	2，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	2，000，000	
1210	餐饮设备	厨具	1，100，000	
		冷冻柜	800，000	
		椅子	1，500，000	
		桌子	1，000，000	
		餐具	900，000	
		布巾	150，000	
		厨房备品	315，000	
	合计		37，900，000	

附表 7　利润中心投资明细

利润中心代号：06　名称：川菜厅　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土　地		9，167，721	
1202	房屋及设备		10，379，279	
1203	机械及装备		6，088，000	
1301	开 办 费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装　潢	2，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各 项 设 备	音　响	2，000，000	
1210	餐 饮 设 备	厨　具	1，100，000	
		冷 冻 柜	800，000	
		椅　子	1，500，000	
		桌　子	1，000，000	
		餐　具	900，000	
		布　巾	150，000	
		厨房备品	315，000	
	合计		37，900，000	

附表 8

利润中心投资明细

利润中心代号：07　　名称：联谊会　　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		18，375，525	
1202	房屋及设备		20，799，475	
1203	机械及装备		12，200，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	4，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	2，000，000	
		箱型冷气	1，000，000	
1210	餐饮设备	厨具	3，000，000	
		冷冻柜	1，400，000	
		椅子	1，800，000	
		桌子	1，500，000	
		餐具	2，000，000	
		布巾	150，000	
		厨房备品	275，000	
1208	建筑物改良	PU 球场	6，000，000	
		红砖粉球场	2，000，000	
		球场灯光	1，000，000	
		环境美化	500，000	
		育乐设备	400，000	
	合计		80，900，000	

附表 9　　利润中心投资明细

利润中心代号：08　　名称：江浙厅　　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	5，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	3，000，000	
		箱型冷气	1，000，000	
1210	餐饮设备	厨具	2，800，000	
		冷冻柜	1，000，000	
		椅子	1，100，000	
		桌子	1，000，000	
		餐具	950，000	
		布巾	100，000	
		厨房备品	250，000	
	合计		18，700，000	

附表 10　　利润中心投资明细

利润中心代号：09　　名称：夏威夷厅　　单位：元

科目代号	会　计　科　目	子　　　目	金　　　额	备　　　注
1208	建筑物改良	装　　　潢	3，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各 项 设 备	音　　　响	2，000，000	
		箱 型 冷 气	1，000，000	
1301	开　办　费		2，000，000	
1210	餐 饮 设 备	厨　　　具	900，000	
		冷　冻　柜	800，000	
		椅　　　子	800，000	
		桌　　　子	700，000	
		餐　　　具	900，000	
		布　　　巾	50，000	
		厨 房 备 品	250，000	
	合计		12，900，000	

附表 11　利润中心投资明细

利润中心代号：10　名称：客房部　单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1201	土地		26，525，735	
1202	房屋及设备		29，119，265	
1203	机械及装备		17，080，000	
1301	开办费		2，000，000	
1208	建筑物改良	装潢	9，000，000	
		装潢设计费	500，000	
1212	各项设备	音响	1，000，000	
		房管指示	350，000	
		饮用冰水	1，700，000	
		家具	7，500，000	
		电气设备	2，260，000	
		卫浴设备	3，400，000	
		客房备品	1，200，000	
		布巾	150，000	
		古董字画	35，000	
		柜台备品	80，000	
	合计		101，900，000	

附表 12 利润中心投资明细

利润中心代号：11 名称：财务部 单位：元

科目代号	会计科目	子目	金额	备注
1208	建物改良	办公室装潢	45，000	
1212	各项设备及备品	金库	50，000	
		电脑	2，000，000	
		办公设备	98，000	
		电脑设备	107，000	
		保管箱	200，000	
	合计		2，500，000	

附表 13　利润中心投资明细

利润中心代号：12　名称：管理部　单位：元

科目代号	会 计 科 目	子　目	金　额	备　注
1208	建 物 改 良	员工餐厅装潢	840，000	
		装潢设计费	350，000	
		办公室装潢	100，000	
1210	餐饮设备及备品	员 工 厨 房	1，000，000	
		餐　具	560，000	
		冷 冻 柜	600，000	
		椅　子	800，000	
		桌　子	600，000	
		厨 房 备 品	200，000	
1212	各项设备及备品	办 公 设 备	90，000	
		汽 车 购 置	2，000，000	
		监 视 系 统	220，000	
		清 洁 用 品	240，000	
	合计		7，600，000	

附表14 利润中心投资明细

利润中心代号：13 名称：推展部 单位：元

科目代号	会 计 科 目	子 目	金 额	备 注
1208	建 物 改 良	办公室装潢	150，000	
		艺术厅装潢	3，950，000	
		装潢设计费	350，000	
1212	各项设备及备品	办公室备品	900，000	
		屋 顶 霓 虹	3，000，000	
		各 项 设 备	650，000	
	合计		9，000，000	

附表 15　　利润中心投资明细

利润中心代号：14　　名称：总经理室　　单位：元

科目代号	会　计　科　目	子　　目	金　　额	备　　注
1208	建　物　改　良	办公室装潢	300，000	
1212	各项设备及备品	各 项 设 备	200，000	
	合计		500，000	

（四）收入预估与损益分析

金亚洲大饭店收入预估

单位：万元

编号	利　润　中　心	地　　　点	收入/月	收入/年
01	台　菜　厅	地下一楼	554	6，648
02	咖　咖　厅	一楼	500	6，000
03	西　餐　厅	二楼	250	3，000
04	粤　菜　厅	二楼及四楼餐室	600	7，200
05	湘　菜　厅	五楼	428	5，136
06	川　菜　厅	六楼	428	5，136
07	商业联谊社	七楼及和平分馆	400	4，800
08	江　浙　厅	和平分馆	600	7，200
09	夏 威 夷 厅	和平分馆	300	3，600
10	客　房　部	八～十一楼	365	4，380
		合计	4，425	53，100

附表16　　利润中心营业分析表

部门：01　台菜厅　　单位：元

科目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备注
营业收入：					
餐食收入	4，986，000	90			
饮料收入	554，000	10	5，540，000	100	
营业成本：					
餐食成本	1，994，400				
饮料成本	232，680		2，227，080	40	
营业毛利			3，312，920	60	
销管费用：					
人事费用	686，000	12.4			
员工福利	76，200	1.4			
营业费用	577，432	10.4			
税捐支出	686，960	12.4			
折旧摊提	246，256	4.4	2，272，848	41	
营业净利（损）			1，040，072	19	
加：服务费收入			480，000	8.7	
*本部门直接净利（损）			1，520，072	27.4	
减：总经理室分摊	54，546	1.0			
推展部分摊	152，034	2.7			
管理部分摊	102，639	1.8			
财务部分摊	65，986	1.2	375，205	6.8	
*本部门净利（损）			1，144，867	20.6	

附表 17　　利润中心营业分析表

部门：02　　咖啡厅　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：	0				
餐食收入	2，000，000	40			
饮料收入	3，000，000	60	5，000，000	100	
营业成本：					
餐食成本	760，000				
饮料成本	780，000		1，540，000	30.8	
营业毛利			3，460，000	69.2	
销管费用：					
人事费用	334，000	6.7			
员工福利	36，860	0.7			
营业费用	312，000	6.2			
税捐支出	620，000	12.4			
折旧摊提	75，877	3.5	1，378，737	29.5	
营业净利（损）			2，081，263	39.7	
加：服务费收入			400，000	8	
本部门直接净利（损）			2，481，263	47.7	
减：总经理室分摊	54，546	1.1			
推展部分摊	152，034	3			
管理部分摊	102，639	2.1			
财务部分摊	65.986	1.3	375，205	7.5	
本部门净利（损）			2，106，058	40.2	

附表 18　　利 润 中 心 营 业 分 析 表

部门：03　西餐厅　　单位：元

科　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　注
营业收入：					
餐食收入	2，125，000	85			
饮料收入	375，000	15	2，500，000	100	
营业成本：					
餐食成本	956，250				
饮料成本	168，750		1，125，000	45	
营业毛利			1，375，000	55	
销管费用：					
人事费用	296，600	11.9			
员工福利	31，726	1.3			
营业费用	250，750	10			
税捐支出	310，000	12.4			
折旧摊提	159，106	6.4	1，048，182	42	
营业净利（损）			326，818	13	
加：服务费收入			200，000	8	
本部门直接净利（损）			526，818	21	
减：总经理室分摊	54，546	2.2			
推展部分摊	152，034	6.0			
管理部分摊	102，639	4.2			
财务部分摊	65，986	2.6	375，205	15	
本部门净利（损）			151，613	6	

附表 19　　利润中心营业分析表

部门：04　粤菜厅　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：					
餐食收入	5，400，000	90			
饮料收入	600，000	10	6，000，000	100	
营业成本：					
餐食成本	2，160，000				
饮料成本	252，000		2，412，000	40	
营业毛利			3，588，000	60	
销管费用：					
人事费用	866，000	14.4			
员工福利	96，000	1.6			
营业费用	834，400	13.9			
税捐支出	744，000	12.4			
折旧摊提	342，829	5.7	2，883，229	48	
营业净利（损）			704，771	12	
加：服务费收入			500，000	8.3	
本部门直接净利（损）			1，204，771	20.3	
减：总经理室分摊	54，546	0.9			
推展部分摊	152，034	2.5			
管理部分摊	102，639	1.7			
财务部分摊	65，986	1.1	375，205	6.2	
本部门净利（损）			829，566	13.8	

附表 20　**利 润 中 心 营 业 分 析 表**

部门：05　湘菜厅　单位：元

科　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　注
营业收入：					
餐食收入	3，852，000	90			
饮料收入	428，000	10	4，280，000	100	
营业成本：					
餐食成本	1，540，800				
饮料成本	179，760		1，720，560	40	
营业毛利			2，559，440	60	
销管费用：					
人事费用	533，000	12.5			
员工福利	55，200	1.3			
营业费用	362，000	8.5			
税捐支出	530，720	12.4			
折旧摊提	193，840	4.5	1，674，760	39.2	
营业净利（损）			884，680	20.8	
加：服务费收入			340，000	7.9	
本部门直接净利（损）			1，224，680	28.7	
减：总经理室分摊	54，546	1.3			
推展部分摊	152，034	3.6			
管理部分摊	102，639	2.4			
财务部分摊	65，986	1.5	375，205	8.8	
本部门净利（损）			849，475	19.9	

附表21 利润中心营业分析表

部门：06 川菜厅 单位：元

科目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备注
营业收入：					
餐食收入	3，852，000	90			
饮料收入	428，000	10	4，280，000	100	
营业成本：					
餐食成本	1，540，800				
饮料成本	179，760		1，720，560	40	
营业毛利			2，559，440	60	
销管费用：					
人事费用	533，000	12.5			
员工福利	55，200	1.3			
营业费用	362，000	8.5			
税捐支出	530，720	12.4			
折旧摊提	186，959	4.4	1，667，879	39.1	
营业净利（损）			891，561	20.9	
加：服务费收入			340，000	7.9	
本部门直接净利（损）			1，231，561	28.8	
减：总经理室分摊	54，546	1.3			
推展部分摊	152，034	3.6			
管理部分摊	102，639	2.4			
财务部分摊	65，986	1.5	375，205	8.8	
本部门净利（损）			856，356	20	

附表 22　　利　润　中　心　营　业　分　析　表

部门：07　　亚洲商业联谊社　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：					
餐食收入	1，250，000	31.25			
饮料收入	1，250，000	31.25			
	1，500，000	37.5	4，000，000	100	
营业成本：					
餐食成本	500，000				
饮料成本	312，500		812，500	20.3	
营业毛利			3，187，500	79.7	
销管费用：					
人事费用	275，500	6.9			
员工福利	30，250	0.7			
营业费用	207，486	5.2			
税捐支出	310，000	7.8			
折旧摊提	246，256	6.2	1，069，492	26.7	
营业净利（损）			2，118，008	53	
加：服务费收入			250，000	6.25	
本部门直接净利（损）			2，368，008	59.25	
减：总经理室分摊	54，546	1.4			
推展部分摊	152，034	3.8			
管理部分摊	102，639	2.6			
财务部分摊	65，986	1.6	375，205	9.4	
本部门净利（损）			1，992，803	49.9	

附表23　　利 润 中 心 营 业 分 析 表

部门：08　　江浙厅　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：					
餐食收入	5，400，000	90			
饮料收入	600，000	10	6，000，000	100	
营业成本：					
餐食成本	2，160，000				
饮料成本	252，000		2，412，000	40	
营业毛利			3，588，000	60	
销管费用：					
人事费用	676，000	11.3			
员工福利	77，560	1.3			
营业费用	580，208	9.7			
税捐支出	744，000	12.4			
折旧摊提	428，478	7.1	2，506，246	41，8	
营业净利（损）			1，081，754	18.2	
加：服务费收入			500，000	8.3	
本部门直接净利（损）			1，581，754	26.5	
减：总经理室分摊	54，546	0.9			
推展部分摊	152，034	2.5			
管理部分摊	102，639	1.7			
财务部分摊	65，986	1.1	375，205	6.2	
本部门净利（损）			1，206，549	20.3	

附表24　　**利　润　中　心　营　业　分　析　表**

部门：09　　夏威夷厅　　　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：					
餐食收入	2，700，000	90			
饮料收入	300，000	10	3，000，000	100	
营业成本：					
餐食成本	1，215，000				
饮料成本	75，000		1，290，000	43	
营业毛利			1，710，000	57	
销管费用：					
人事费用	300，000	10			
员工福利	30，600	1			
营业费用	297，600	9.9			
税捐支出	372，000	12.4			
折旧摊提	267，071	8.9	1，267，271	42.2	
营业净利（损）			442，729	14.8	
加：服务费收入			250，000	8.3	
本部门直接净利（损）			692，729	23.1	
减：总经理室分摊	54，546	1.8			
推展部分摊	152，034	5.0			
管理部分摊	102，639	3.4			
财务部分摊	65，986	2.2	375，205	12.4	
本部门净利（损）			317，524	10.7	

附表 25　　利润中心营业分析表

部门：10　客房部　　单位：元

科　　目	金额（小计）	%	金额（小计）	%	备　　注
营业收入：					
餐食收入					
饮料收入					
客房收入			3，648，255	100	
营业成本：					
餐食成本					
饮料成本					
营业毛利					
销管费用：					
人事费用	430，000	11.8			
员工福利	64，848	1.8			
营业费用	768，952	21.1			
税捐支出	83，000	2.3			
折旧摊提	419，600	11.5	1，766，400	48.5	
营业净利（损）			1，881，855	51.6	
加：服务费收入			437，790	12	
本部门直接净利（损）			2，319，645	63.6	
减：总经理室分摊	54，552	1.5			
推展部分摊	152，035	4.2			
管理部分摊	102，643	2.8			
财务部分摊	65，989	1.8	375，219	10.3	
本部门净利（损）			1，944，426	53.3	

（五）资金流动与偿债计划

1. 开业后最初七年损益预估（见下表）：

开业最初七年损益预估表

年度　　单位：万元

科　目	1	2	3	4	5	6	7
营业收入	53，100	63，720	76，464	89，463	104，672	122，466	143，285
营业成本	18，312	21，983	26，380	30，865	36，112	42，251	49，433
营业毛利	34，788	41，737	50，084	58，598	68，560	80，215	93，852
销管费用	25，548	30，649	36，779	43，032	50，347	58，906	68，920
营业净利	9，240	11，088	13，305	15，566	18，213	21，309	24，932
服务费收入	4，440	5，352	6，423	7，515	8，792	10，287	12，036
利息支出	3，600	3，300	3，000	2，400	1，800	1，200	600
税前净利	10，080	13，140	16，728	20，681	25，205	30，396	36，368
营利事业所得税	3，522	4，593	5，849	7，232	8，816	10，632	12，722
税后净利	6，558	8，547	10，879	13，449	16，389	19，764	23，646
加：折旧费摊销	3，924	3，924	3，924	3，924	3，925	1，766	1，766
流动资金增加	10，482	12，471	14，803	17，373	20，313	21，530	25，412
贷款本金偿还	2，500	2，500	5，000	5，000	5，000	5，000	5，000
流动资金累加	7，982	17，953	27，756	40，129	55，442	71，972	92，384

注：（1）营业收入考虑物价变动及业务成长，其成长率估计为1～3年20%，4～7年17%。

（2）成本率为34.5%。

（3）利息暂以年利率12%计。

（4）销管费用内容：人事费用　14.1%

员工福利　1.5%

营业费用　13.9%

税捐支出　11.1%

折旧摊销　7.5%

2. 经费筹措与融资用途：

（1）经费筹措方式

股东现金投资	350，000，000
金融机构融资	300，000，000
合　　计	650，000，000

（2）融资用途：

资 金 用 途 说 明 表　　单位：万元

项目	共须资金	自有资金（含民间贷款）	需向金融机构融资部份
土地	13，361	13，361	—
建筑物	13，639	13，639	—
机械设备与公共设施	8，000	5，000	3，000
生财器具与什项设备	13，000	11，000	2，000
装潢	5，000	—	5，000
开幕前费用（开办费）	2，000	2，000	—
营运资金	10，000	5，000	5，000
合计	65，000	50，000	15，000
		—15，000	＋15，000
偿还民间贷款		35，000	30，000

注：经营资金说明：

餐饮的经营必须具三个月的周转能力（甚至达四、五个月），亚洲饭店每月需1，526万的餐饮成本，1，796万的销管费用，每月共需3，322万，三个月共需9，966万，故经营资金需备10，000万。

3. 偿债计划：

依开业后最初七年损益预算表，可悉各年流动资金增加的金额。兹将其资料列表如下：

年度	流动资金增加
第1年	10，482 万
第2年	12，471 万
第3年	14，803 万
第4年	17，373 万
第5年	20，313 万
第6年	21，530 万
第7年	25，412 万

故本公司拟订的偿债计划为：

（1）第1～2年每年各偿还2，500万。

（2）第3～7年每年各偿还5，000万。

（六）经营计划书结论

根据前面所述，可以综合看出金亚洲大饭店具有如下几点特色：

1. 建筑物的设备具高格调。

2. 营业分配，餐饮重于客房（客房部只有127间房间，餐饮部有9个大小单位以收入计，餐饮收入估计约占8成，客房部占2成），这个特点正符合现代观光饭店的经营现象。以此最佳组合，投资报酬率高达25.8%，流动资金每年均增加1亿以上。

3. 以大量降低成本为原则（筹设采购公司）。

4. 讲究服务精神（筹设汽车公司加强服务及设备）。

5. 大都会立体停车场7月份开始开放其地利配合。

此外，再加上地利因素及全体员工激昂的士气，金亚洲大饭店成功经营指日可待。

第五章　财务管理制度典范

一、财务管理规则

第一章　总　　则

第一条　为加强公司的财务工作，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益中的作用，特制定本规定。

第二条　公司财务部门的职能是：

（一）认真贯彻执行国家有关的财务管理制度。

（二）建立健全财务管理的各种规章制度，编制财务计划，加强经营核算管理，反映、分析财务计划的执行情况，检查监督财务纪律。

（三）积极为经营管理服务，促进公司取得较好的经济效益。

（四）厉行节约，合理使用资金。

（五）合理分配公司收入，及时完成需要上交的税收及管理费用。

（六）对有关机构及财政、税务、银行部门了解，检查财务工作，主动提供有关资料，如实反映情况。

（七）完成公司交给的其他工作。

第三条　公司财务部由总会计师、会计、出纳和审计工作人员组成。

在没有专职总会计师之前，总会计师职责由会计兼任承担。

第四条　公司各部门和职员办理财会事务，必须遵守本规定。

第二章　财务工作岗位职责

第五条　总会计师负责组织本公司的下列工作：

（一）编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划，拟订资金筹措和使用方案，开辟财源，有效地使用资金；

（二）进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益；

（三）建立健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析；

（四）承办公司领导交办的其他工作。

第六条　会计的主要工作职责是：

（一）按照国家会计制度的规定、记账、复账、报账做到手续完备，数字准确，账目清楚，按期报账。

（二）按照经济核算原则，定期检查，分析公司财务、成本和利润的执行情况，挖掘增收节支潜力，考核资金使用效果，及时向总经理提出合理化建议，当好公司参谋。

（三）妥善保管会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料。

（四）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。

第七条　出纳的主要工作职责是：

（一）认真执行现金管理制度。

（二）严格执行库存现金限额，超过部分必须及时送存银行，不坐支现金，不认白条抵压现金。

（三）建立健全现金出纳各种账目，严格审核现金收付凭证。

（四）严格支票管理制度，编制支票使用手续，使用支票须经总经理签字后，方可生效。

（五）积极配合银行做好对账、报账工作。
（六）配合会计做好各种账务处理。
（七）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。
第八条　审计的主要工作职责是：
（一）认真贯彻执行有关审计管理制度。
（二）监督公司财务计划的执行、决算、预算外资金收支与财务收支有关的各项经济活动及其经济效益。
（三）详细核对公司的各项与财务有关的数字、金额、期限、手续等是否准确无误。
（四）审阅公司的计划资料、合同和其他有关经济资料，以便掌握情况，发现问题，积累证据。
（五）纠正财务工作中的差错弊端，规范公司的经济行为。
（六）针对公司财务工作中出现问题产生的原因提出改进建议和措施。
（七）完成总经理或主管副总经理交付的其他工作。

第三章　财务工作管理

第九条　会计年度自一月一日起至十二月三十一日止。
第十条　会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须真实、准确、完整，并符合会计制度的规定。
第十一条　财务工作人员办理会计事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账，都必须在记账凭证上签字。
第十二条　财务工作人员应当会同总经理办公室专人定期进行财务清查，保证账簿记录与实物、款项相符。
第十三条　财务工作人员应根据账簿记录编制会计报表上报总经理，并报送有关部门。
会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。
第十四条　财务工作人员对本公司实行会计监督。
财务工作人员对不真实、不合法的原始凭证，不予受理；对记载不准确、不完整的原始凭证，予以退回，要求更正、补充。
第十五条　财务工作人员发现账簿记录与实物、款项不符时，应及时向总经理或主管副总经理书面报告，并请求查明原因，作出处理。
财务工作人员对上述事项无权自行作出处理。
第十六条　财务工作应当建立内部稽核制度，并做好内部审计。
出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权和债务账目的登记工作。
第十七条　财务审计每季一次。审计人员根据审计事项实行审计，并做出审计报告，报送总经理。
第十八条　财务工作人员调动工作或者离职，必须与接管人员办清交接手续。
财务工作人员办理交接手续，由总经理办公室主任、主管副总经理监交。

第四章　支票管理

第十九条　支票由出纳员或总经理指定专人保管。支票使用时须有“支票领用单”，经总经理批准签字，然后将支票按批准金额封头，加盖印章、填写日期、用途、登记号码，领用人在支票领用簿上签字备查。
第二十条　支票付款后凭支票存根，发票由经手人签字、会计核对（购置物品由保管员签字）、总经理审批。填写金额要无误，完成后交出纳人员。出纳员统一编制凭证号，按规定登记银行账号，原支票领用人在“支票领用单”及登记簿上注销。
财务人员月底清账时凭“支票领用单”转应收款，发工资时从领用工资内扣还，当月工资扣还不足，逐月延扣以后的工资，领用人完善报账手续后再作补发工资处理。
第二十二条　对于报销时短缺的金额，财务人员要及时催办，到月底按第二十一条规定处理。
凡一周内收入款项累计超过一万元或现金收入超过五千元时，会计或出纳人员应文字性报告总经理。凡

与公司业务无关款项，不分金额大小由承办人文字性报告总经理。

第二十三条　凡 1000 元以上的款项进入银行账户两日内，会计或出纳人员应文字性报告总经理。

第二十四条　公司财务人员支付（包括公私借用）每一笔款项，不论金额大小均须总经理签字。总经理外出应由财务人员设法通知，同意后可先付款后补签。

第五章　现金管理

第二十五条　公司可以在下列范围内使用现金：

（一）职员工资、津贴、奖金；

（二）个人劳务报酬；

（三）出差人员必须携带的差旅费；

（四）结算起点以下的零星支出；

（五）总经理批准的其他开支。

前款结算起点定为 100 元，结算规定的调整，由总经理确定。

第二十六条　除本规定第二十五条外，财务人员支付个人款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票支付；确需全额支付现金的，经会计审核，总经理批准后支付现金。

第二十七条　公司固定资产、办公用品、劳保、福利及其他工作用品必须采取转账结算方式，不得使用现金。

日常零星开支所需库存现金限额为 2000 元。超额部分应存入银行。

第二十九条　财务人员支付现金，可以从公司库存现金限额中支付或从银行存款中提取，不得从现金收入中直接支付（即坐支）。

因特殊情况确需坐支的，应事先报经总经理批准。

第三十条　财务人员从银行提取现金，应当填写《现金领用单》，并写明用途和金额，由总经理批准后提取。

第三十一条　公司职员因工作需要借用现金，需填写《借款单》，经会计审核；交总经理批准签字后方可借用。超过还款期限即转应收款，在当月工资中扣还。

第三十二条　符合本规定第二十五条的，凭发票、工资单、差旅费单及公司认可的有效报销或领款凭证，经手人签字，会计审核，总经理批准后由出纳支付现金。

第三十三条　发票及报销单经总经理批准后，由会计审核，经手人签字，金额数量无误，填制记账凭证。

第三十四条　工资由财务人员依据总经理办公室及各部门每月提供的核发工资资料代理编制职员工资表，交主管副总经理审核，总经理签字，财务人员按时提款，当月发放工资，填制记账凭证，进行账务处理。

第三十五条　差旅费及各种补助单（包括领款单），由部主任签字，会计审核时间、天数无误并报主管副总经理复核后，送总经理签字，填制凭证，交出纳员付款，办理会计核算手续。

第三十六条　无论何种汇款，财务人员都须审核《汇款通知单》，分别由经手人、部主任、总经理签字。会计审核有关凭证。

第三十七条　出纳人员应当建立健全现金账目，逐笔记载现金支付。账目应当日清月结，每日结算，账款相符。

第六章　会计档案管理

第三十八条　凡是本公司的会计凭证、会计账簿、会计报表、会计文件和其他有保存价值的资料，均应归档。

第三十九条　会计凭证应按月、按编号顺序每月装订成册，标明月份、季度、年起止、号数、单据张数，由会计及有关人员签名盖章（包括制单、审核、记账、主管），由总经理指定专人归档保存，归档前应加以装订。

第四十条　会计报表应分月、季、年报、按时归档，由总经理指定专人保管，并分类填制目录。

第四十一条　会计档案不得携带外出，凡查阅、复制、摘录会计档案，须经总经理批准。

第七章　处罚办法

第四十二条　出现下列情况之一的，对财务人员予以警告并扣发本人月薪1—3倍：

（一）超出规定范围、限额使用现金的或超出核定的库存现金金额留存现金的；

（二）用不符合财务会计制度规定的凭证顶替银行存款或库存现金的；

（三）未经批准，擅自挪用或借用他人资金（包括现金）或支付款项的；

（四）利用账户替其他单位和个人套取现金的；

（五）未经批准坐支或未按批准的坐支范围和限额坐支现金的；

（六）保留账外款项或将公司款项以财务人员个人储蓄方式存入银行的；

（七）违反本规定条款认定应予处罚的。

第四十三条　出现下列情况之一的，财务人员应予解聘。

（一）违反财务制度，造成财务工作严重混乱的；

（二）拒绝提供或提供虚假的会计凭证、账表、文件资料的；

（三）伪造、变造、谎报、毁灭、隐匿会计凭证、会计账簿的；

（四）利用职务便利，非法占有或虚报冒领、骗取公司财物的；

（五）弄虚作假、营私舞弊，非法谋私，泄露秘密及贪污挪用公司款项的；

（六）在工作范围内发生严重失误或者由于玩忽职守致使公司利益遭受损失的；

（七）有其他渎职行为和严重错误，应当予以辞退的。

第八章　附　　则

第四十四条　本规定由总经理办公会负责解释。

第四十五条　本规定自发布之日起生效。

二、出纳作业处理准则

第一条　本处理程序包括现金及银行存款收入与支出等作业。

第二条　为便于零星支付起见，可设零用金，采用定额制，其额度由总经理核定，其零用金由出纳经管。

第三条　零用款项的支付零用金保管员凭支付证明单付款，此项支付证明单是否符合规定，零用金保管员应负责审核。

第四条　零用金的拨补应由零用金保管员填“零用金补充申请单”二份，一份自存，一份检同所有支出凭证并呈会计部门请款。

第五条　除零用金外，本公司一切支付，由会计部门根据原始凭证编制支出传票，办理审核后呈主管及总经理核定后支付。

第六条　本公司出纳根据会计部门编制经总经理核准的支出传票，办理现金、票据的支付，登记及移转。

第七条　除零用金外，所有支出凭证应由会计部门严格审核其内容与金额是否与实际相符，领款人的印鉴是否相符，如有疑问应先查询后始能支付。

第八条　凡一次支付未超过新台币1000元者径由零用金支付外，其余一律开抬头划线支票支付。

第九条　出纳人员对各项货款及费用的支付，应将本支票或现金交付受款人或厂商，本公司人员不得代领，如因特殊原因必需由本公司人员代领者，需经总经理核准。

第十条　本公司一切支付，应以处理妥善的传票或凭证为依据，任何要求先行支付后补手续者均应予拒绝。

第十一条　支付款项应在传票上加盖领款人印鉴，付讫后加盖付讫日期及经手人戳记。

第十二条　本公司支付款项的付款程序，悉依照下列步骤办理。

（一）原始凭证的审核：

1．内购、工程发包款：应根据统一发票、普通凭证，以及收到货物、器材的验收单并附请购单经有关单位签章证明及核准，始得送交会计部门开具传票。

2．预付、暂付款项：应根据合同或核准文件，由总办单位填具请款单，注明合同文件字号，呈报核准后送交会计部门开具传票。

3．一般费用：应根据发票、收据或内部凭证，经有关主管签章证明及核准，始得送交会计部门开具传票。

（二）会计凭证的核准：

1．会计部门应根据原始凭证开具传票。

2．会计部门开具传票时，应先审核原始凭证是否符合税务法令及公司规定的手续。得为之。

3．传票经主管，及总经理核准后，送交会计部门转出纳办理支付工作。

第十三条　有关船务运费及外汇结汇款、栈租，及各项费用等支出款，应填具“请款单”，检附输入许可证影本，送交会计部门以“预付”或“暂付”方式制票转出纳办理支付。

前款项可由经办人员径向出纳签收，惟必须于支付后七日内向会计部门办理冲转手续。

第十四条　本公司各项支出的付款日期如下：

（一）国内采购货品的付款，每月25日付款一次（星期日及例假日顺延），但以原始凭证经核后于付款日前五日送达会计部门者为限。

（二）一般费用的付款：经常发生的费用，仍以前项期限办理，内部员工费用，每天支付的，但以原始凭证齐全并经核准者为限。

（三）薪工资的付款：

1．职员每月10日。

2．作业员：分10日、25日两次。

因特殊情况需提前支付者，得由经办部门另行签呈主管转呈总经理批准后，再予支付。

第十五条　会计部门支付款项倘有扣缴情事时，应将代扣款项于次月10日前填具政府规定的报缴书向公库缴纳，并以影本一份并附于传票之后，凡有扣缴税款及免扣缴应申报情事者，会计部门应于次年元月底前填具政府规定的凭单向稽征机关申报，并将正、副本交各纳税义务人。

第十六条　薪工资的支付，应由总务人事单位根据考勤表编制“薪工表”，于付款期限之前一日送交会计部门。

第十七条　业务部门于收到货款后，应将其中所收货款解缴出纳，出纳应将解缴凭证送交会计部门，并据以编制传票。

第十八条　为便于办理薪资扣缴申报起见，本公司职工应于每年度开始一个月内，及新进人员报到时，填报“薪资所得受领人扶养亲属申报表”，由会计部门收执，作为所得税扣缴申报的依据，会计部门应就每一职工给付薪工资及扣缴情况填载于“各类收入扣缴资料登记表”上，作为日后扣缴申报之用。

第十九条　凡依法应扣缴的所得税款及依法应贴用印花税票，若因主办人员的疏忽发生漏扣、漏报、漏贴或短扣、短报、短贴等情事以致遭受处罚者，以及劳工保险费的滞缴情事，其滞纳金及罚锾应由主办人员及其直属主管负责赔偿。

第六章　会计管理制度典范

一、财务、会计与稽核单位工作职责

账务科工作职责
1. 各项会计凭证之审核、编号、装订及保管事项。
2. 各种明细分类账之登载及保管事项。
3. 日结单及日记表之编制事项。
4. 总分类账之登录与保管事项。
5. 佣金及售货津贴之核算事项。
6. 结账时有关账务之调整事项。
7. 营业所收支账项之审核事项。
8. 营业所存货之核对事项。
9. 办理营利事业所得税预估暂缴及结算申报自缴税款事项。
10. 办理年度决算及盈余拨补分配事项。
11. 财务结构之分析及会计报告之编制事项。
12. 转投资事业对象之选定及其财务结构、获利能力之分析事项。
13. 会计制度、章则、会计表单之设计、修订及控制事项。
14. 财务结构、损益变动、长期趋势之分析及会计报告之编制、分析与解释。
15. 分析、比较有关资料，作为拟订各项决策之依据参考。
16. 管理上增加效能及减少不经济支出之建议事项。
17. 其他与财务处理有关事项。

公司成本科工作职责
1. 各项原料、物料、成品、在制品收付事项之核对。
2. 原料转账传票之编制事项。
3. 工厂成本转账传票之编制事项。
4. 折旧费用之计算事项。
5. 工厂成本之审核事项。
6. 工厂零用金之审核事项。
7. 外协加工报告、加工成本审核事项。
8. 结账时有关成本科目之调整事项。
9. 营业所销货成本与补贴之计算事项。
10. 各工厂间，各项成本之分析比较及控制事项。
11. 其他与成本计算之有关事项。

税务科工作职责
1. 办理公司有关税捐之缴纳、查对、申请复查、诉愿、行政诉讼事项。
2. 办理进口机器分期缴纳关税事项。
3. 办理外销品进口原料、副料之关税货物税申请冲账与退税事项。
4. 办理保税案有关之事项。
5. 办理公司登记、公司变更登记、工厂登记、营业登记有关事项。
6. 办理进出口证明书、单据及结汇证之整理登录事项。
7. 办理外销合作基金及互助金之缴纳、退还承领事项。
8. 编制有关税务报表、产销月报表、产销量值季报表及有关之统计事项。
9. 工厂直接缴纳税捐之复核事项。
10. 其他与税务有关事项。

财务科工作职责
1. 资金预算之执行及控制事项。
2. 资金之支配筹措及调度事项。
3. 各项对外借款之洽办及清偿事项。
4. 资金来源运用表之编制事项。
5. 各种有价证券、所有权状之保管与记录事项。
6. 其他与财务调度有关之事项。

工厂会计科工作职责
1. 工厂会计凭证之核签、编造、档案整理、保管事项。
2. 现金之出纳保管及库存日报之编制事项。
3. 各项成本账之记录与复核事项。
4. 制造费用之分摊核计事项。
5. 工时及工资产量报表之审核记录事项。
6. 员工薪资之具领发放及所得税扣缴申报事项。
7. 超产奖金及工资物料奖金之计算、审核、申报、分配、领发及所得税扣缴申报事项。
8. 新进员工之所得税扣缴资料汇集。
9. 临时工资之核付记录事项。
10. 成品入库之记录及统计事项。
11. 外协加工之账务处理及统计事项。
12. 各种成本表之编制事项。
13. 各部门生产日报、物料日报、运转日报、成品收发日报表等之审核事项。
14. 货物税之报缴、查验证税照之保管事项。

工厂会计科工作职责
15．工厂机器设备之编号、整理、登账及配置图之编制保管事项。
16．工厂生财器具之编号、登账及保管事项。
17．工厂不动产、动产之折旧计算事项。
18．往来账、应收、应付、暂收、暂付及有关与总公司账务冲转事项。
19．本厂员工出差旅费之核付事项。
20．其他与账务处理有关之事项。

预算科工作职责
1．资金预算之编制事项。
2．生产预算之编制及执行事项。
3．成本费用预算之编制及执行事项。
4．资本支出预算之编制及执行事项。
5．其他与预算有关之事项。

出纳科工作职责
1．现金、票据及银行存款之保管出纳及记录事项。
2．支票、本票、汇票之签发及空白支票、本票、汇票之保管事项。
3．财务费用之计算收付事项。
4．租金、权利金之计算收付事项。
5．所得税扣缴申报事项。
6．零用金之核付事项。
7．其他与现金出纳有关之事项。

稽核部工作职责
（一）账务稽核：
1．各项支出凭证之审核事项。
2．各项收入账项之审核事项。
3．各项摊提折旧之审核事项。
4．应收应付、预收预付账项之审核事项。
5．原物料、成品、在制品、存货估价之审核事项。
6．各厂厂务费用分摊方法之审核事项。
7．有关本公司所属各厂、各营业所、门市部、各厂仓库之财务查核事项。
8．营利事业所得税申报表及其他有关奖励减免项目之审核事项。
9．其他有关调整记账科目，变更计算方法，减少支出之建议事项。

稽核部工作职责
（二）业务稽核： 1. 各处厂业务计划工作进度之审核事项。 2. 各处厂工作之进行是否依照规定之查核事项。 3. 各项会议决定办理事项之追踪事项。 4. 其他与业务稽核有关之事项。 （三）财务稽核： 1. 有关财产之购置或处理之审核事项。 2. 有关原物料采购招标比价之监督及价格审核事项。 3. 有关对外订立财物契约之审查事项。 4. 有关本公司及所属分支机构现金、票据、有价证券、应收账款、银行往来之抽查事项。 5. 有关财产及原物料成品库存之抽查事项。 6. 其他与财务稽核有关之事项。

二、会计人员审核费用规范

会计凭证 审核凭证	审核方法及说明
外来凭证 1. 营利事业、统一发票 2. 营利事业收据 3. 私人收据	1. 原始凭证： (1) 审核发票所载名称是否为本公司，并盖有“统一发票专用章”。 (2) 审核发票专用章是否书有发票者全衔、住址、营利事业统一编号。 (3) 审核“日期”是否为收料日或费用发生日期，是否为跨年度使用。 (4) 审核“摘要”栏所列品名与请购单所列品名是否相同若为一般费用，内容与费用性质是否相同；若为商品代号，应经请款部门翻译为一般中文名称。 (5) 审核数量×单价是否等于总价，并需与中文大写金额相符。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
	(6)如果总价金额与中文大写不相同时，除“实付金额”外，应以中文大写为准。 (7) 审核营业加值税的计算是否正确。 (8) 审核商号收据是否有加盖“销货商号章”，并注明商号全衔、地址及营利事业统一编号。 (9)审核个人收据是否详填出据人姓名、户籍地址、身份证统一编号，并加盖私章。并予办理扣缴。 (10) 审核单据内容若有更改或名称更正，应加盖原商号或立据人章。 2. 付款凭证应具备要件： (1) 统一发票： a. 本公司抬头、统一编号、地址。 b. 开具年、月、日。 c. 收款商号、地址及统一编号章。 d. 购物品名称、数量、规格、单位、单价及总额。 e. 营业加值税税额。 (2) 营利事业收据： a. 本公司抬头。 b. 开具年、月、日。 c. 出具商号全衔及地址与统一编号章。 d. 同“统一发票”d。 (3) 个人收据： a. 同“营利事业收据”a.、b.、d.。 b. 详填出具人姓名、户籍地址、身份证统一编号。 c. 出具人私章。 d. 代扣缴所得税。 e. 扣缴金额加实付金额等于应付金额。
租金支出 1. 收据	1. 审核租金支付年期是否重复或遗漏。 2. 审核租金支付方式与合同书约定是否相符。 3. 审核租金支付座落地段与实际及租约所载是否一致。 4. 审核押金给付与合同是否相同。合同期满退租应即收回押金。 5. 审核逾期缴纳违约金与合同规定是否相符。 6. 审核支付仓租是否附栈单及租赁合同书。 7. 审核寄库租金，单价×寄库数量是否正确。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
税捐（房屋税、燃料税地价税、牌照税）	1. 审核房屋、土地座落地段与账列是否相符，税籍是否一致。 2. 审核地价税通知书所列面积与账列是否一致，土地用途别与实际用途相符，核定地价应详予计算其是否等于或小于公告地价×当期物价指数。 3. 审核缴纳通知联所列车辆牌照号码，是否为本公司公务车辆牌照号码。 4. 审核汽缸大小与公司车辆资料所载是否相符。 5. 审核缴纳年期有否重复，税率适用及税额计算是否相同。 6. 审核缴纳日期是否超逾通知缴纳期限。
1. 房屋税、地价税缴纳通知书、收据联 2. 燃料税、牌照税缴纳通知书、收据联	
交际费	1. 审核在外宴客及招待费用，应以统一发票或营利事业收据为凭。 2. 审核是否于正当之场所宴客。 3. 对于私人应酬或业务无关之交际不准报支。 4. 审核是否依核决权限核准。
1. 统一发票 2. 营利事业收据	
邮资	1. 审核邮费报销与"邮寄信件登记簿"所载是否相符。 2. 审核有无私人邮件或索取非本公司邮寄之其他收据报销。
1. 邮政大宗包裹收据 2. 邮票购买证明	
电话费	1. 审核请款明细与长途电话登记簿所载时间、地点、次数是否一致。 2. 审核叫号或呼人，每次单价是否与标准单价一致。 3. 审核单价×次数，是否与总额相等。 4. 审核收据内容与原通知单所载是否相符。 5. 审核收据是否为本公司抬头，并加盖收款经办人印章。
1. 电信局电话收据、通知联	
电报费	1. 审核请款单是否依核决权限呈核。 2. 审核计费单价与标准表所列费用是否相符。 3. 审核通知联所附明细表各笔，与国内、外电报收发文登记簿所列地点、时间、字数一致。 4. 审核机号是否属本公司租用者。 5. 审核收据联内容与原通知联所载内容是否相一致。 6. 审核电报费及租金代收附加费之 10%计算是否正确。（电报费＋租金）×10%。 7. 审核计费单价、国际电报费是否以时间计价，交换业务电报费是否以字计价。
1. 电信局电报通知联、收据	

会 计 凭 证 审 核 凭 证	审 核 方 法 及 说 明
	8. 审核机件月租费、专线月租费、电路月租费是否与电报机租用契约所载相符。 9. 审核细数合计是否正确。
交通费（自用车辆） 1. 短程出差车费报销单 2. 过桥（路）费、停车费收据	1. 审核报销单内各栏是否详填：使用单位、职别、姓名、牌照号码、用车起讫点、公里数及时间、目的、车费、日期。 2. 审核是否经车辆调度员证实无车可派用。 3. 审核是否经主管（经理级以上）核决。 4. 审核金额细数合计是否正确。（每公里 5 元） 5. 审核用车起讫时间及目的是否合理及必需。 6. 若是外勤工作者，则每月 3 日前附“外勤活动记录表”及“旅费报销清单”每月一次请款。 7. 单程在 50 公里以上时，须副总经理以上核准。 8. 停车费、过路费等检附凭证依实核销。
交通费（公务车） 1. 购油票券 2. 统一发票、收据 3. 过桥费或停车费收据	1. 油料耗用费用： (1)审核购油票券是否经车辆管理员签认，并经经理级以上主管核准。 (2) 审核购油票券内所列“车辆号码”是否为公务车号码。 (3) 审核金额细数合计是否正确。 2. 过桥（路）费、停车费： (1) 审核过桥（路）费收据金额是否与规定相符。 (2) 审核日期、桥别、地点与派车单内容是否一致。 (3)审核收据是否经车辆管理员签认，并经经理级以上主管核准。
书报杂志 1. 统一发票 2. 营利事业收据 3. 报费收据	1. 审核连续性刊物的申请，是否经权责主管核准，并核对订阅起讫期间。 2. 审核支付连续性刊物，期数是否重复。 3. 审核书籍的购买，连续性刊物之新订、续订，应经专人登记、编号，并列入管理。人员移交时，列入部门财产办理移交项目。
文具印刷（1. 打字油印 2. 影复印 3. 文具用品）	1. 审核签收单所记费用明细，是否依价目表之价格计算。 2. 审核印刷表单是否必需、数量是否正确。 3. 审核影印费分摊表之计算是否正确。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
1. 统一发票 2. 营利事业收据 3. 签收单	4. 审核各单位影印金额、数量是否合理，上下月是否差异过大。 5. 审核文具用品购买、领用的数量是否合理，上下月是否差异过大。 6. 审核各单位文具用品领用统计表的计算是否正确。
事务用具 1. 统一发票 2. 营利事业收据	1. 查明有无资本支出之资产误列本科目。 2. 是否列入财产保管，并填费用性资产保管卡。
旅费 1. 旅费报销清单 2. 交通费收据 3. 住宿费收据 4. 无单据证明单	1. 国内出差： （1）审核旅费报销清单是否按规定呈核。 （2）审核报销日期、日数与出差申请单所载是否相符。 （3）审核交通费起讫地点与出差申请单所列是否一致。 （4）审核餐宿杂费报支标准是否依规定单价计算。 （5）审核在同一地区驻留半个月以上者，自第16日起照规定膳宿杂费标准，以八折支给，自31日起以七折交给。 （6）审核交通费需凭证明核支，否则以对号快车计支，机票以票根报销。 （7）对住宿费未检具凭证者，按规定五折报支。 （8）审核各细数核算是否正确，若事先暂借预支者，应由应付金额内扣除。 2. 国外出差： （1）审核出国前后之国内旅费，应合并于国外旅费报销清单内一并报销。 （2）审核交通费应检附凭证，否则应附经理级以上主管核准之无单据证明。 （3）审核是否于返国后次日起算，10天办理旅费报销，并缴回旅费差额，逾期应依规定办理追缴。 （4）审核出差在同一城市，继续驻留30日以上者，自第31日起，膳宿杂费按八折支给。 （5）审核住宿费用超出规定时，得检附凭证呈总经理核准后按实报销。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
伙食费 1. 统一发票 2. 营利事业收据 3. 副食采买经手人出具证明	1. 审核若为自办伙食，则须附采买经手人出具之证明。并依下列方式核对： （1）伙食份数与申请单合计份数一致。 （2）请款单价与签呈核准单价相同。 （3）单价×份数＝应付额。 2. 审核若为员工领取伙食费，应列有具领人盖章之请领清册。
水费 1. 水费通知联、收据	1. 审核通知联抬头是否为本公司。 2. 审核收费期间所属月份是否正确，有否重复。 3. 审核应付金额为：(超基本用水度×标准单价)＋基本水费＋租金＋附征清洁费。 4. 审核用水种类口径与实际是否一致。 5. 审核收据联与通知联所载内容是否一致。
电费 1. 电费通知联、收据	1. 审核收费期间有否重复，所属月份是否正确。 2. 审核单价×使用度数是否等于应付金额。(一般电费) 3. 审核电力费计算细数是否正确：(特约电费) {(流动电费单价×使用度数)＋[基本电费单价×契约容量×(1－设备折扣率)]}×{1－(电力因数－80)×0.15%}＋[基本电费单价×(最高负荷－契约容量)×3＋电表租费]＝应付电力费金额。 4. 审核收据联与通知联所载内容是否一致。
运费 1. 统一发票 2. 营利事业收据	1. 对运费之申请，需审核： （1）客户是否签收。 （2）车号（主）与请款货运行是否相符。 （3）依路途（程）长短，研判运输时间与出入厂时间是否异常。 （4）品名是否相符。 （5）数量是否一致。 （6）运交地点是否相符。 （7）交运中意外事故之索赔款，是否依合同核算索赔款。 2. 依地点、费率、数量核算金额是否相符。 3. 是否依核决权限呈核。

会　计　科　目 审　核　凭　证	审　核　方　法　及　说　明
广告费 1. 统一发票 2. 报社收据 3. 出版社、电视广告收据	1. 审核计价行数与样张之行数是否相符。 2. 审核单价与计费标准是否一致，刊登天数是否相符。 3. 审核应付金额计算：单价×行数×刊登天数。 4. 审核收款人及报社签章是否属实。 5. 审核是否附有全张之报纸，并在广告处以红笔划出。
自由捐赠 1. 董事长核准签呈 2. 收据	1. 审核捐赠款是否与业务有关，或维持商业地位或商誉所必要者。 2. 审核捐赠之对象是否经政府主管财税机关核准，且合于公益社团及财团组织之教育、文化、公益、慈善机关团体。 3. 审核若以暂借款方式先予借支者，其暂借款申请单需依核决权限呈核。
什费 （贺奠仪） 1. 统一发票、收据 2. 邮政礼券证明单	1. 审核付款种类与贺奠仪申请书所载种类是否相同。 2. 审核贺奠仪申请书是否经主管签章，并由人事单位证明属实。 3. 审核申请金额与规定标准是否一致，并由人事单位证实。 4. 审核邮政礼券买证明单之申购金额＋手续费＋喜帖、花圈金额是否为贺奠仪总额。 5. 审核是否附有帖子与谢帖。
海运费 1. 请款单 2. 发票	1. 审核请款单是否依核决权限核准。 2. 审核受订通知单之交易条件是否为 C&F 或 CIF（FOB 和 FAS 时免负担海运费） 3. 审核请款单所载之“船名”“起讫地点”“航次”“提单号码”“装运数量”等是否与装箱单相符。 4. 审核请款单之材积和装箱单所载是否相符，若差异在 5%以上时，应会营业单位签注差异原因。 5. 审核发票之抬头是否为本公司。 6. 审核提单（Fill Lading）之材积及起讫港是否与装箱单相符。 7. 审核发票所载之提单号码与原提单之号码是否相符。
保险费 1. 结汇证实书 2. 保险费送款簿存根 3. 收据	1. 审核受订通知单之交易是否为 CIP 或 C&I（FOB、FAS 和 C&P 时免费担保险费）。 2. 以 L/C 条件出口，一般均于押汇时，由银行予以代扣保险费。如未予代扣或以 D/P 及 D/A 条件出口时，则以新台币交付保险公司。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
	3. 审核保险费率及保险费之计算是否正确（L/C未规定投保金额时，依贸易惯例以110/100投保） 受订金额×110/100×费率＝保险费原币金额。 4. 审核结汇证实书中银行所扣之保险费，是否与所计算之保险金额相符。 5. 审核保险费收据之抬头是否为本公司。
外销佣金 1. 结汇证实书 2. 佣金信（电）汇回条 3. 佣金汇出款证实书 4. 发票	1. 审核请款单是否依核决权限核准。 2. 审核请款单，销售确认书和受订通知单所载之受订编号、数量、单价、销售金额、佣金条件和佣金收款人之名称地址等是否相符。 3. 审核依约定之佣金条件所计算之佣金金额是否正确。 4. 审核佣金汇款回条或证实书之申请人是否为本公司。 5. 审核佣金汇款凭证之受款人是否与受款通知单之受款人相符。 6. 审核佣金汇款凭证之汇出之金额与请款单和结汇证书之佣金金额是否相符。 7. 信用状溢价金额以佣金方式支付时，应审核汇出之金额是否与溢价金额相符，即是否等于押汇金额与受订金额之差额。 8. 审核发票之抬头是否为本公司。 9. 审核发票之出据人是否与受订通知单之受款人相符。 10. 审核外币折算是否与发票之新台币金额相符。
陆运费 1. 发票 2. 收据	1. 审核发票之抬头是否为本公司。 2. 审核发票是否依核决权限核准。 3. 审核计费重量是否与交运单相符。 4. 审核运费是否与公司规定之支付标准相符。 5. 审核运费之计算是否正确，与发票之金额是否相符。 6. 如以货柜装运时，应审核货柜型式（40′35′20′）、号码、数量、及拖车台数是否正确。
报关什费 1. 发票 2. 收据	1. 出口报关杂费应由与本公司签定合同委托之报关行，依各批之出口案编制“费用通知单”，并检附所有凭证送国外部复核，依核决权限核准后，再送会计部门请款。

会　计　科　目 审　核　凭　证	审　核　方　法　及　说　明
	2. 审核报关杂费“费用通知单”是否注明“出口编号”、“货名”、“件数”、“重量”、“出口日期”、“运往港口”、“提单号码”、“货物进仓地点”、“输出许可证号码”等。 3. 审核报关杂费各请款项目之金额，是否与合同及海关所规定之支付标准相符。 (1) 报关手续费：每笔 NT $ 320 (2) 检验费：押汇总款之 2/10 000 (3) 理货费：每箱 NT $ 3（纸箱） 每卷 NT $ 12 每包 NT $ 5 每箱 NT $ 8（木箱每件重 200 公斤以下） 每箱 NT $ 12（　　〃　　以上） 每件 NT $ 0.15（吊柜） (4) R.S.D. 仓租：依“进出仓通知单”审核港务局之装卸费和仓租等，是否与“港埠业务费率表”之标准相符。(仓租如逾一期以上需查明，如系承运之船公司延误，应向其索回逾期仓租) (5) 验关车资、验关工资、检验车资、进出仓工资、开箱工资等依合同或公会所订标准支付。 (6) 特别验货资、特别监视费、押运费、和进口证明书费等，依海关征收费规定所订标准支付。 4. 审核各项凭证是否齐全、抬头是否为本公司。 5. 审核收据经手人、姓名、住址、身份证统一编号及签章等是否齐全。 6. 审核报关杂费之总金额是否正确，与“费用通知单”之金额是否相符。 7. 如有退关、滞报房仓租逾期等发生异常费用，是否已于请款单内注明异常原因处理对策和费用之归属等。

会计科目 审核凭证	审核方法及说明
出口押汇费 1. 结汇证实书 2. 外贸协会出口推广费送款簿存根单	1. 审核是否于远洋开航日六天，近海开航日四天内，依财务部所分配之银行，办理押汇手续。 2. 审核结汇证实书所载出口商名称是否为本公司。 3. 审核押汇金额是否与受订金额（受定单价×交运数量）以及开立发票之应收款相符。 4. 审核押汇当日，押汇金额折算新台币之汇率是否正确。 5. 审核各项费用计算是否正确： （1）押汇手续费：一般均为押汇金额之0.1%（保证押汇、转押汇、L/C有瑕疵及最低收费标准则依各银行之规定收费）。 （2）邮电费：依各地区别收费、香港地区NT$80、亚太地区NT$170、欧美地区NT$220（如付款须由开证行以外之银行偿付时，就其付款行地区另加收一半，如邮件超重则依实际邮费加收） （3）汇　费：有汇出佣金时才收费，一般为汇款金额之0.125%（最低收费标准依各银行之规定收费） （4）出口推广费：依押汇金额0.0625%计算收费。 （5）押汇之利息：本国银行，依押汇日银行质押借款利率12天计算，外国银行则依各银行之规定计息。 （6）国外费用、电报费等其他费用，应由押汇部门于结汇证实书上证明，并检附证明单据。 6. 如押汇金额和受订金额及应收账款不符时，应查核是否以T.T（预缴外汇）或其他方式补收差额货款。 7. 审核押汇款项是否已依押汇通知单所分配之押汇银行，冲转外销贷款或转存本公司账户。 8. 审核结汇证实书之押汇金额，扣除各项费用和偿还外销贷款后之净额是否正确，与外销押汇缴款单之金额是否相符。 9. 押汇时银行如代扣帖现利息，应审查是否由本公司或客户负担。 10. 审核结汇证实书和各项费用之凭证，是否依核决权限核准。

三、会计事务处理准则

第一章　总　则

第一条　本公司会计事务处理之准则，除法令及本公司章程另有规定外，悉依本准则办理。

第二条　本公司会计事务应由主办人员及其助理人员处理。

第三条　本公司会计基础采用权责发生制其在平时采用现金收付、决算时，应照权责发生制予以调整。

第四条　会计原则与会计方法之采用，应考虑到能充分表达公司财务状况，其处理原则前后一致，不得

任意变更，这样以来会计结果便于比较分析，基于重大原因必须变更者，应依法令规定程序办理，并将不同之点及其影响，于财务报表内注明。

第五条　本公司营业决算之会计年度自每年一月一日起至十二月卅一日止。

第六条　会计结果之表达，与会计事项之计算及记录，应并予重视。

第七条　会计科目之排列次序，应依科目性质，分别按其流动性、重要性、清偿期及其他有关规定为准。

第八条　会计资料所示金额以国币为记账本位币，特殊情况下须以外币表达者，仍应在各该会计资料中，按政府许可之折合或当地公定折合率将外币折成国币。

第二章　资　　产

第九条　资产购入以取得所有权为原则，当资产仅能取得使用权或其所有权尚未取得，而已获使用权益时得以使用权为构成条件。

第十条　资产之入账价值，依成本为准。所谓成本，包括下列事项：

1. 资产取得时之净值或自制之成本。
2. 资产取得时之佣金、税捐、法律、登记及其他因获得使用权及所有权之一切费用。
3. 资产依原定使用目的前之验收、检查费用。
4. 资产运达原定使用地点之运输、保险、储存及装卸等费用。
5. 自行建制资产所必须之材料、人工及依成本原则所应负担之间接费用。
6. 使资产合于原定目的之整理、安装及试车费用。
7. 资产在运输中之损耗，除应由承揽人赔偿者及非常损失外，其正常损耗，应由该项资产完好部分负担。
8. 增加原有资产价值或效能，所支付之费用。

资产因使用目的或地点发生变动而引起上述各项费用之重复支出，不得列为该资产之成本。

第十一条　资产之取得为支付现金者，其所支出之现金数额，即为该项资产之成本，非支付现金以其他有形资产或劳务交换者，依所交付资产或劳务之成本，为该项资产之成本。

第十二条　延期或分期付款所取得资产价款及其利息与现购价格间的差额，属装置期间之固定资产者得列为该项资产之成本，其属流动资产者得按期作为该期之财务费用列账。

第十三条　以债权交换而取得之资产，应依所取得资产之市价计算列账。

前项资产无市价者，以客观合理之方法予以估计，其有约定者从其约定。

第十四条　因赠与或捐献而获得之资产，依其市价计价列账。

前项资产无市价者，以客观合理之方法估计。

第十五条　一次取得数种资产，而其成本之全部或一部为一总数，无细数可稽者，应依各该资产之市价比例分摊。

前项资产之全部或一部无市价者，以客观合理之方法估计。

第十六条　资产价值或使用权之存续为有限期者，应于限期内将其价值依合理而有系统之方法分期摊销，转作费用或其他资产之成本。

前项将资产价值或使用权转作费用之标准如下：

（一）固定资产折旧及天然资源之计算，以年期为基础的，应依照所得税法固定资产耐用年数表之规格，其不能适用年期为基础者，得采用工作数量或其他类似基础，以符合资产效能之实际耗减程度。

使用年限之估计，应顾及预以使用情况，逐年维护政策及“经济效用”等因素，从而使使用年限能与经济年限接近。

（二）土地之使用效力如属永久不变者，应不予计算折旧，只有土地之附著资源，其可预见效能之耗减者，应分期摊销。

（三）发行债券费用应于债券存续期中摊销。

（四）开办费用应于组织或建厂于正式营业起五年内摊销。

（五）租赁改良物之成本应按租赁期间摊销，惟其使用年限少于租赁期间者，按使用年限摊销。

（六）无形资产之摊销，依其效能存续期间为准。

（七）预付费用应于其归属时将其转正。

（八）应收票据及应收账款备抵呆账之提列，应以应收账款、应收票据之余额为准。

前项资产之价值或使用权，倘其限期尚未届满，已失其产生效益能力，则尚未摊销余额，应在扣除可预计之残值后，悉数记作损失。

第十七条　资产在本公司内部转移或形态改变，除基于成本会计的规定而另计其金额外，应不改变其原有账面价格，但订有内部计算盈亏法者，得依其规定，以内部往来相互补贴。

第十八条　固定资产之账面价值，由于时价之长期剧烈涨落，或其他国内外经济情况之变化，确实无法表现其真实情况时，得以适当之资料补充说明，或依法定程序，报请有关机关核准变更其账面价值。

第十九条　存货（包括商品及材料）领用之计价，应以采用移动加权平均法。

前项计价方法，经择用后，不得任意变更，但因特殊原因，得报请有关机关核准后变更之。

同一总分类账科目之存货项目，不得兼用两种计价方法。

第二十条　资本支出及费用支出之划分，凡因支出而取得之财务或劳务，其效益仅及于本期者为费用支出，其效益及于本期以后者为资本支出。

第二十一条　存货于每年结账时，其盘点与账面发生之盈亏得报请该部门稽征机关核备后列为当期之收入或损失。

第三章　负　　债

第二十二条　各项负债入账，悉依其应清偿的数额为标准。

第二十三条　清偿之数额，应为已经获得债权人同意之数额，其无法或尚未取得债权人同意之债务，其数额得依据事实估计，或有负债或支付承诺性质之债务者，应于财务报表内注明。

第二十四条　长期负债的到期日在一年或一营业周期以内者应于年终或期终转列流动负债。

第二十五条　公司债之溢价或折价，属于该项债务之评价科目，并应于债务存续期间以有系统之方法，调整其利息。

递延收入应依事项归属之时期摊销。

第二十六条　资产负债依外币为计算单位者，除收付或发生当时有原折合率可资依据应依据原率折合本币入账外，其无原折合率可资依据者应依收付或发生时政府许可之折合率折合入账。

第二十七条　清理外币之债权债务，如因折合率变更，而发生账面差额时，其差额应列为清偿时期之收益或费用。

前项差额，如依照规定列有外币债务兑换损失准备者，应先抵销其准备后，将其差额列为收益或费用。

第四章　股东权益

第二十八条　股东权益包括资本、预收资本、各项公积、累积盈亏及本期损益，为投资者所持有之权益。

第二十九条　资本以奉准登记之数为准，本公司资本额之增减应依公司章程及公司法之规定办理。

第三十条　投资人投资为现金以外之资产，其作价不得高于缴付时之公平市价。

第三十一条　资本、盈余及各项公积均应严予划分，资本公积除转作增资或弥补事业之亏损外，不得为盈余之现金分配。

第三十二条　公司获有盈余时，除依法缴纳所得税及提列法定公积外，必须依照公司章程为盈余之分配，但有累积亏损时，应先弥补。

第三十三条　公司弥补亏损时，依下列次序办理。

（一）拨用未分配之盈余。

（二）拨用资产公积。

（三）折减资本。

（四）由股东出资填补。

第五章　收　　入

第三十四条　收入系指下列各项而言：

1．商品销售资产与劳务效能的供应，所获得的收入。

2．对债权关系有利的清理所获的收益。

3．整理及财务收入。

4．其他与业务无关，应列入本期的利益。

第三十五条　所获得之收入为现金以外的资产者，应依照该项资产公平市价或所供给产品或劳务之售价，作为收入数额。

第三十六条　收入之认定，须于债权已经发生同时并有资产获得，债权之成立或债务之抵销。

第三十七条　由于时价上涨，而致资产价值增加者，在该项资产未售出前所增加之价值不得列为收入。

第三十八条　各项收入不应于实现前凭预测列账，各期的收入，应予以划分清楚，并分别列账。

第六章　费　　用

第三十九条　与当期收入相配合的支出是费用。与当期收入相配合，但无潜在收益能力之支出为损失。

第四十条　费用系指下列各项而言：

（一）凡为获得收入所必须供给的产品或劳务之成本。

（二）凡为促进获得收入而消耗的各项费用。

（三）凡为维持收益能力的继续存在所消耗的各项费用。

（四）其他与业务无关，应由本期负担之费用及损失。

第四十一条　费用应依所支付之现金数额或耗费资产之成本，或所负担之债务予以估算，费用额时得依合理方法予以估计。

第四十二条　为便于成本分月计算，对本期内必需负担费用，可预为估计，分月摊销成本。有愿著季节性之公司或部门，其固定性成本之分摊基础，得按其特殊情况制定。

第四十三条　当期收入应与当期支出配合，如所获得之收入，已经列账而与有关之费用尚未发生，该项费用应依合理方法估计列账，已开支但未收实效的费用，该项费用应先以预付费用列账。

第四十四条　前项收支，得列作本期损益，但应另立科目或子目表示。

第四十五条　利息乃对资金供应者之报酬，应视为营业外支出，只有为扩充设备或创业期间之建设利息，得视资本支出或开办费。

第七章　会计报告

第四十六条　会计报告之编送，除另有规定者外，应先了解对方之需要，再决定报告之内容及格式，尤应加强对内部各管理阶层之报告。

第四十七条　会计报告对于下列事项应予注意，或另以附表补充说明。

（一）流动资产账面价值与市价有重大差异的。

（二）短期及长期投资中有价证券的市价。

（三）存货之计价方法

（四）固定资产折旧及最近重新估价日期与方法。

（五）因借款而提供担保资产及其相关债务。

（六）公司债务偿还时间，利率及有关事项。

（七）无形资产摊销方法。

（八）企业投资及附属事业投资股权所占被投资者之比率，及其经营内容，经营情况等。

（九）特种基金用途及其运用方法。

（十）保留盈余之指定用途。

（十一）资本、公积及盈余之变动情况。

（十二）影响当期损益之重大原因。

（十三）呆账及闲置资产处理情况。

（十四）资本支出执行之情况。

（十五）当年度研究发展成果。

（十六）其他应加说明之特殊事项。

第四十八条　由于物价或其他经济状况之变动，致会计报告不能正确表示财务状况及经营结果时，对其差异应附适当之说明或补充资料。

第四十九条　会计报告编制之原则

（一）应显示要点：凡重要之科目、项目或金额，应予分别列示或单独说明，不重要之项目，可择其性质相似者并列。

（二）计价基础应加以说明：资产类项目之价值如以其他基础如市价，重置成本计价者，均予以说明。

（三）一致性：会计报告之格式及用词应各期一致，所应用之会计原则如有变更并足以影响其计算结果时，应将变更情况附注说明。

（四）充分表达：会计报告应能满足阅读者的需要，并使不发生误解，凡报表未能充分说明者，应另以文字补充说明。

第五十条　对生产成本预算数与实际数之差异应作适当之分析及说明。

第五篇　营销管理制度

第　五　篇

第一章　销售管理基础制度

一、年度销售计划管理

（一）基本目标

本公司1993年度销售目标如下：

1. 销售额目标（1）部门全体　　××××元以上

（2）每一员工/每月　　×××元以上

（3）每一营业部人员/每月　　××××元以上

2. 利益目标（含税）　　××××元以上

3. 新产品的销售目标　　××××元以上

（二）基本方针

为实现下期目标，本公司确立下列方针并付诸实行：

1. 本公司的业务机构，必须一直到所有人员都能精通其业务、人心安定、能有危机意识、有效地活动时，业务机构才不再做任何变革。

2. 贯彻少数精锐主义，不论精神或体力都须全力投入工作，使工作朝高效率、高收益、高分配（高薪资）的方向发展。

3. 为加强机能的敏捷、迅速化，本公司将大幅委让权限，使人员得以果断迅决，始具实现上述目标的原则。

4. 为达到责任的目的及确立责任体制，本公司将贯彻重赏重罚政策。

5. 为期规定及规则的完备，本公司将加强粗确业务管理。

6. MS股份有限公司与本公司在交易上订有书面协定，彼此遵守责任与义务。基于此立场，本公司应致力达成预算目标。

7. 为促进零售店的销售，应设立销售方式体制，将原有购买者的市场转移为销售者的市场，使本公司能握有主导代理店、零售店的权利。

8. 将出击目标放在零售店上，并致力培养、指导其促销方式，借此进一步刺激需求的增大。

9. 策略的目标包括全国有力的××家店，以"经销方式体制"来推动其进行。

10. 设立定期联谊会，借此更进一步加强与零售商的联系。

11. 利用顾客调查卡的管理体制来确立①零售店实绩，②销售实绩，③需求预测等等的统计管理工作。

12. 除沿袭以往对代理店所采取的销售拓展对策外，再以上述的方法做为强化政策，从两方面着手，致力推动拓销。

13. 随着购买者市场转移为销售者市场的变化，应确立长期契约制度来统一管理交易的条件。

14. 检查与代理商关系，确立具有一贯性的传票会计制度。

15. 本方针之间的计划应做到具体实效，贯彻至所有相关人员。

（三）业务机构计划

1. 内部机构

(1)德高服务中心将升格为营业处,借以促进销售活动。

(2)于德高营业处的管辖内设立新的出差处(或服务中心)。

(3)解散食品部门,其所属人员则转配到德高营业处,致力于推展销售活动。

(4)以上各新体制下的业务机构,暂时维持现状,不做变革,借此确立各自的责任体制。

(5)在业务的处理方面若有不备之处,再酌情进行改善。

2. 外部机构

交易机构及制度将维持经由本公司→代理店→零售商的旧有销售方式。

(四)零售商的促销计划

1. 新产品销售方式体制

(1)将全国有力的××家零售商店依照区域划分,于各划分区内采用新产品的销售方式体制。

(2)新产品的销售方式是指每人各自负责三十家左右的店,每周或隔周做一次访问,借访问的机会督导、奖励销售,并进行调查、服务及销售指导、技术指导等,借此促进销售。

(3)上述的××家店所销出的本公司产品的总额须为以往的二倍。

(4)库存量须努力维持在零售店为一个月库存量、代理店为二个月库存量的界限上。

(5)销售负责人的职务内容及处理基准应明确化。

2. 新产品协作会的设立与活动

(1)为使新产品的销售方式所推动的促销活动得以配合,另外又以全国各主力零售店为中心,依地区别设立新产品协作会。

(2)新产品协作会的事业内容大致包括下列十项:

①分发、寄送机关杂志,②赠送本公司产品的负责人员领带夹,③安装各地区协作店的招牌,④分发商标给市内各协作店,⑤协作商店之间的销售竞争,⑥分发广告宣传单,⑦积极支援经销商,⑧举行讲习会、研讨会,⑨增设年轻人专柜,⑩介绍新产品。

(3)协作会的存在方式是属于非正式性的。

3. 提高零售店店员的责任意识

为加强零售商店店员对本公司产品的关心,增强其销售意愿,应加强下列各项实施要点:

(1)奖金激励对策——零售店店员每次售出本公司产品则令其寄送销售卡,当销售卡达到十张时,即赠奖金给本人以激励其销售意愿。

(2)人员的辅导

①负责人员可利用访问时进行教育指导说明,借此提高零售商店店员的销售技术及加强其对产品的知识。

②销售负责人员可亲自站在店头接待顾客,示范销售动作或进行技术说明,让零售商的店员从中获得间接的指导。

(3)德高公司的教育指导

①让参加协作会的店员也去参加店员的研讨会,借此提高其销售技巧及产品知识、技术。

②通过参加研讨会的店员,扩大对其他店员传授销售技术及产品知识、技术、借此提高大家对销售的意愿。

(五)扩大顾客需求计划

1. 确实的广告计划

(1)在新产品销售方式体制确立之前,暂时先以人员的访问活动为主,把广告宣传活动作为未来所进行的活动。

(2)针对广告媒体,再次进行检查,务必使广告计划达到以最小的费用,创造出最大成果的目标。

(3)为达成前述二项目标,应针对广告、宣传技术做充分的研究。

2. 活用购买调查卡

(1)针对购买调查卡的回收方法、调查方法等进行检查,借此确实掌握顾客的真正购买动机。

(2)利用购买调查卡的调查统计、新产品销售方式体制及顾客调查卡的管理体制等,确实做好需求的预测。

(六)营业实绩的管理及统计

1. 顾客调查卡的管理体制

(1)利用各零售店店员所送回的顾客调查卡,将销售额的实绩统计出来,或者根据这些来进行新产品销售方式体制及其他的管理。

①依据营业处、区域别,统计××家商店的销售额

②依据营业处别,统计××家商店以外的销售额。

③另外几种销售额统计须以各营业处为单位制作。

(2)根据上述统计,可观察各店的销售实绩及掌握各负责人员的活动实绩,各商品种类的销售实绩。

(七)营业预算的确立及控制

1. 必须确立营业预算与经费预算,经费预算的决定通常随营业实绩做上下调节。

2. 预算方面的各种基准、要领等须加以完善成为示范本,本部与各事业部门则需交换契约。

3. 针对各事业部门所做的预算、实际额的统计、比较及分析等确立对策。

4. 事业部门的经理应分年、期、月别,分别制定部门的营业方针及计划,并提出给本部修正后定案。

(八)提高经理及干部的能力水准

1. 本部与事业所之间的关系

(1)各事业单位负责人应将事业所视为一企业,以经营者的精神来推动其运作和管理(另外,本身也须经常参与研修)。

(2)事业经理需就营业、总务、经营管理、劳务、采购、设备等各方面,分年、期、月份制作提出事业部门的方针及计划。

(3)事业经理针对年、期及每月的活动内容、实绩等规定事项,提出报告。内容除了预算、实绩、差异、分析及反省之外,还须提出下一个年度、期、月份的对策。

(4)本部与营业所之间的业务管理制度应明确并加以修缮成为可依循的典范。

2. 事业所内部

(1)事业经理应根据下列九点,确立事业所内部日常业务运作的管理方式:

①各项帐簿、证据资料等完备。

②各种规则、规定、通告文件资料完备。

③确立业务计划及规定。

④确立指示、命令制度。

⑤事务报告制度。

⑥书面请示制度。

⑦实施指导教育。

⑧实施巡视、巡回。

⑨确立会议制度。

(2)必须贯彻实施此管理制度,使其对销售和完成预算有直接贡献。

(九)提高负责人员的能力水准

1. 经理人员的指导教育

平常身为上司的经理及科(股)长应对负责人员进行有关情报收集、讨论对策处理等等的教育指导。

2. 销售应对基准的制作

负责人员应依据下列要点制作销售的应对基准,并利用此基准对负责人员进行教育训练。

(1)销售应对基准 A

这是负责人员对零售店主及店员的应对基准。

(2)销售应对基准 B

负责人员或零售商店店员接待顾客时的基准。所谓基准是将各负责人员的成功例子筛选后发表出来。

(3)顾客调查卡的实绩统计

根据各地区别(负责人别)所收集到的顾客调查卡,做销售实绩的统计、管理及追踪。

二、销售方针计划书

××股份有限公司委任××商务公司作为其销售公司,并按下列规定事项制定该店的营业基本方针:

(一)主要销售商品及大量销售据点方针

1. 本公司以销售大众性商品为主。为了大量行销,尽量以低价位、高质量为诉求。

2. 今后将集中生产价格低廉且质感优良的实用品,并以此做为我们的主要商品。

3. 我们不特别重视单纯性的流行品或时代尖端的产品。但是,仍多少会推出这种类型的尖端流行物品。

4. 在选择销售据点时,以中型规模或中型以上规模的销售店为目标。小规模的店面行销方式,除特殊情况外,原则上不予采用。

5. 关于前项的销售据点,在做选择、决定或交易条件的企划、事务处理时,都须确实慎重行事,这样才能巩固本公司的营业根基。

6. 与销售店开始进行新的交易之前,须先提出检查,并依照规定做好调查、审议及条件的查核后才能决定进行交易。

(二)受理订货、交货及收款等事务的方针

1. 让销售的相关机构及制度朝向合理化,并得以提高受理订货、交货及收款等事务的效率。

2. 销售人员在接受订货和收款工作时,必须和与此相关的附带性事务处理工作分开,这样销售人员才能专心做他的销售本务。因此,在销售方面应另订计划及设置专科处理该事务。

3. 改善处理手续(步骤),设法增强与销售店之间的联系及内部的联络,提高业务的整体管理及相关事务的效率。尤其须巧妙地运用各种帐表(传单、日报)来提高效率。

(三)对外订货、与厂商的业务处理方针

1. 进货总额中的35%用于对××制造公司的订货,其他则用于公司对外的转包工程。

2. 进货尽可能集中在某季节,有计划性地做订货活动。交易契约的订立除了要设法使自己有利外,也要让对方有安全感。

3. 进货时要设立交货促进制度,并按下列条件来进行计算;对于交货成绩优良的厂商,将采取退佣方式处理,其规定如下:(1)进货数量(2)交货日期及交货数量(3)交货迟缓程度及数量

4. 为使进货业务能合理运作,本公司每月召集由各进货厂商、外包商及相关人员参加的会议,借此进行磋商、联络、协议。

(四)与××制造公司的交易方针

1. ××制造公司与本公司之间的交易(包括与该制造公司目前正式交易的三家公司),一概归与本公司作直接交易。

2. 本公司拒绝接受传票,一旦物品交入本公司就属于本公司的营业范围内。

(五)交货的督促

1. 为督促货品能尽快进货,负责进货人员应每天到各厂商去照会联络,并促使对方尽快着手。

2. 在处理对外订货事宜时应使用报表,记入材料名称、色调、产品样式、号码、尺寸、厂商号码,然后交给厂商(厂商的户头也应写入)。

3. 前项报表在发出订单时应一起附上,另外,还要贴在产品的箱子上,连同产品一起交给零售商和消费者。

三、销售管理制度

(一)总则

本规则是规定本公司业务处理方针及处理基准,其目的在于使业务得以圆满进行。

(二)营业计划

1. 每年择期举行不定期的业务会议,并就目前的国际形势、产业界趋势、同行业市场情况、公司内部状况等情况来检查并修正目前的营业方针,方针确定后,传达给所有相关人员。其内容包括:(1)制品种类、项目,(2)价位,(3)选择、决定接受订货的公司,(4)交货日期及付款日期,(5)契约款项。

2. 有关未来的产品,应按下列要项作为评核:

(1)所生产、销售之产品必须是具有技术和成本上的优势及不为竞争者所能击败的特色。

(2)竞争者新产品的制造方式、设备等应取得专利权。

3. 产品种类及项目,应视行情的好坏,订货的繁易等条件,按下列各项进行评核:

(1)停止多种类少数量的营业方针,并以尽量减少种类、增加单位数量为原则。

(2)以接受订货为主,订货量需加上确实标准品的预估生产销售量。

(3)所接受的订货数量很多时,除应自行生产外并应注意其他商品销路。

4. 商品价格的定位须区分为目前获利者与未来获利者,并考虑较容易让人接受的价位来决定产品的种类。

5. 在选择、决定往来的订货公司时,须以下列为重点方针:

(1)从未来的贸易、特别需要或重要的产业着手。

(2)推展国家机购及地方公共机构的开拓。

6. 交货及付款日期,则须恪守下列各项方针:

(1)到期必须确实交货。

(2)收到订单时,须要求正确的交货日期,并且规定有计划性的生产。

7. 在订立契约时,要尽可能使契约款项能长期持续下去。

(三)营业机构与业务分担

1. 营业内容可分为内务与外务两种,并依此决定各相关的负责人员。

(1)内务:

①负责预估,接受订货及制作,呈办相关的文案处理。

②记录、计算销售额及收入款项。

③处理收入款项。

④统计及制作营业日报。

⑤制作及寄送收款通知书。

⑥印制、寄送收据。

⑦发货包装及监督。

⑧与客户进行电话及其他相关联络。
⑨搜集、整理产品及市场调查的相关资料。
⑩制作收发文书。
⑪进行广告宣传及制作、发布广告媒体。
⑫计算招待、出差、事务管理及旅行费用。
⑬接待方面的事务。
(2)外务:
①探寻及决定下批订单的公司。
②对下批订单后的状况进行调查、探究及掌握。
③与客户做估价、接受订货及延揽交易。
④接受订货后、负责检查、交货的各项联络、协调与通知。
⑤回复客户的通知及询问。
⑥做有关产品进厂及检查的联络。
⑦开拓、介绍客户。
⑧客户的访问、接待及交际。
⑨同业间的动向调查。
⑩新产品的研究、调查。
⑪制作客户的问候函。
⑫请款、收款业务。

2. 外务工作通常会依据客户别或商品别,分别由正、副二人负责工作。正负责人不在时,可由副负责人或其他相关人员代为执行职务。

3. 关于营业方面的开拓及接受订货,则由所有负责管理者及经理负责支援及进行接受订货的联络指导。

(四)接受订货及运筹计划

1. 对于客户的资料应随时加以适当分类、记录下来。相关者或资料取得者也应随时记入所得的资料。

(1)把资料分类为对交易有重要性者及不重要者,并记入下列各评核事项:组织结构、负责人员、电话、场所、资产、负债、信用、业界的地位、交易情况、付款情况、交易系统、营业情况、使用场合、交货情况、态度等。

(2)除了以上的记录之外,还须将报纸、杂志剪贴下来,分类整理。

2. 营业业务必须依工作部门别及机器别等分掌各项工程的现况及趋势,努力使订货业务与此配合一致。

3. 调查各产业或各地区、各家公司的经营状况,并以此来掌握有利的公司、事业、国家机构等,制定有效的推销政策,并对此展开宣传工作,以利开拓交易的进展。

4. 每月应针对预估及实际的接受订货量,制成记录表,并随时与制造部门保持联系。

(1)客户下个月预定订货量及本月份的实绩。
(2)各品项,各工作别的预定量及本月实绩。
(3)交货、请款及收款的预定额及本月实绩。

5. 为使生产及所接受的订货能够容易估算,生产及库存一定要先预估出固定的数量,在接受订货的同时也能做好交货。

6. 如果客户表示热忱并有意举行业务联谊会,公司可借此机会收集情报并借此斡旋、开拓交易。

7. 必要时可设营业开发部门,以此支援交易的斡旋及开拓。

(五)交易原则

1. 进行交易时,若有必要,须在交货后不定期地访问客户负责人员,以利听取他们对产品使用状况意

见,或可利用书信代询。

2. 交货日期原则上由营业部向工务科洽询后决定,或由生产销售检查会议做出决定后通知订货的对方。

3. 交易应设法与对方订立长期或持续性契约,价格方面则另由其他条项规定。

4. 所交出的货品应务求完整、完美。

(六)营业技术

预估、接受订货、开拓。

1. 预估成本是依据制造部门所预估的成本,并经由常务董事会议裁决,决定后提出给客户。如果产品与过去相同,或曾提出估价单,也须就交货日期及其他修正事项,取得厂长的认可。

2. 在进行预估时,通常需准备下列各项资料。

(1)单价表,(2)工时表,(3)成本计算表,(4)一般行情价格表。

3. 在进行预估时,须取得对方的设计明细及检查规格书后,做正确的估计。

4. 在提出预估时,必须叮嘱对方在工程及交货方面须做好彻底的准备及联络,以确保日期的正确无误。必要时可召开生产销售会议,记下工程的有关备忘录。

四、销售促进计划

第一条　为促使目前既有客户及未来预定客户的购买,以董事长名义寄发委托函给各客户。

(一)函件内容须依收件人而改变文章内容。

(二)文章内容包括介绍公司的现状,未来的有利性及本公司的热忱等等。

第二条　常务董事及经理须拟定日程,拜访、问候主要客户,并借机了解市场情况及抱怨问题,加强彼此的联络与友好关系。

(一)了解顾客的不满、听取意见以设法改善现状。

(二)访问之前,应先与负责人员做事前的讨论,彻底研究如何与对方对应。

第三条　集合主力客户及购买能力可能增加的预定客户,举行恳谈会,恳请赐与交易。

(一)本会以董事长或常务董事为主体。

(二)问候方式须巧妙得当,掌握销售计划的根本主题。

(三)本会应依地区、产品种类,分别举行。

第四条　开拓新交易或提高现有的交易额,除要积极地实行计划外,尤其要致力设置底子厚实的代理店。

(一)从工商名录、世贸中心,专业厂商名录、电话簿、名单公司及其他地方所取得批发商、销售店、加工业者等等的名簿资料后,应立即企划开拓计划。

(二)有效地与协会、工业会、交易银行、相关公司往来,借由它们的支援来拓展交易。

(三)对于新开发的客户,应事前做好充分的信用调查。

(四)确立代理店的交易规定,以充实代理店的体制。代理店体制应分商品种类来建立。

第五条　销售另设有特卖制,它采取自主诱导购买的方式。这种方式在交易的清淡时期及产品推出太慢时进行。

(一)特卖的对象则区分为零售商与代理店,并设定特卖期间。

(二)对于特卖地区、特卖的品目、数量及奖励内容都须仔细研究。

第六条　对交易客户设立交易奖励制度,以此促进购买。

(一)实施时,先以一特定地点为主,接着再依顺序逐渐对外扩大。

(二)将每个客户的平均购买额分等级,再依等级发给奖金或照比例退还部分金额。奖励期间以三个月左右为主,每段期间再各自制定截止日期。

(三)交易方式另采用所谓的预约制度,利用预约方式进行交易者,届时可依比例退还部分优待额。不依

规定时间缴交货品时,本公司则另订有效方法负责处理。

(四)对于特别致力销售的交易客户,公司将为其负担半额的广告费,或另外赠送其他商品,以示奖励。

第七条　对于新闻发布或新生产的产品,公司将举行单独或联合展示会、样品展示会,以扩大宣传。原则上按下列四点实施:

(一)展示会由公司单独举行,或借助其他单位的支援、或协同批发商共同举行。有时则由业务部负责举办。

(二)会场展示应为本公司新的产品。

(三)举行展示会时,除了要选择会场场地之外,对于展示内容以综合方式或部门区分方式进行等方式,也须加以考虑。

(四)样品展示会及展示会中,可直接接受下单或预约。

第八条　对于销售人员应依开拓新市场,提高销售额等绩效加以区分,发给奖金,以示激励。

(一)本奖励以一定期间为限。

(二)对于开发新客户一项,必须令其事前提出有关对方的调查资料。奖金于交易开拓成功后的第三个月,依等级的平均额做为激励奖金。

(三)当过去三个月的平均额超过上年度同月份一个月平均额的三成时,则视为对提高销售有贡献,并依据一定的比率(或一定的金额)发给奖金。

第九条　业务科应根据客户别(或商品别),将销售额、收款、销路不佳商品与畅销商品等等,做成当月份的合计,并累计、增减等统计资料,再将此统计数字与过去实绩做一比较后,以掌握销售额及入款的预估。预估确定后,指示给各负责人并进行督促(在每月例行销售会议上,也应督促要求)。

第十条　业务科须就各地区、客户及业界的需求动向等状况进行调查,以便修正自己的销售计划并督促,指示销售员拓增销售。

第十一条　业务科应针对各销售员的活动及实绩,制作有关其能力与实际绩效的比较统计表,同时提出批评与检查,借此提高销售员的效率及业绩。

(一)根据业务人员所进行的访问、业务开拓、接受的订货、交货、折扣及退货等销售活动,比较其预定与实际的差距及个人效率。

(二)将上述资料于营业部会议时提出,以便就此提供批评及指示。

第十二条　营业部应针对销售活动制定纲领,使相关人员以此为依据来进行其活动。

第十三条　每月月底举行整体的销售会议,利用此会检查上个月的计划与实际情况,由业务科根据相关人员所提出的各人别、品项别、客户的统计表、来检查当月的实绩,另外,由各销售员彼此根据自己的情况及市场情报,进行交换,借此来修正本月应进行的预定活动计划与销售方法。

五、销售组织管理制度

第一章　通　　则

第一条　总则

本章程规定本公司××营业部门(以下简称部门)的机构、权限、运作及处理等等相关事项。

第二条　部门的业务范围

本部门依照总公司营业部门的指示,在独立营业计划与独立核算制度的原则下,负责指导管理所辖管的营业所,并负责辖管区域内的订货契约、收款及企划开拓新客户等相关的业务运作及业务处理。

第三条　部门的所在地及称呼

部门设于全国的各主要都市,在称呼时各冠上该市名称。

第四条　重要事项的决定

部门的设置、改制、废止,管理区域及经理的任免,皆经由董事会决议后执行。

第五条　规章的制定、修改与废止

本规章的制定、修改与废止皆经由董事会决定。施行细则则由总公司营业部长决定。

第二章　机　　构

第六条　部门的机构

部门设经理、经理之下设业务及事务二科，管辖区域内设营业所。

第七条　营业所的设置、废止

营业所的设置、废止及店长的任免，由总公司营业经理经询董事会意见后决定。

第八条　管理者

部门可依情况需要，设副经理及部门顾问。另外，科设科长，如情况必要可设科顾问及股长、主任。

第九条　特别回收科的设置

部门可依情况需要，设置特别回收科。

第十条　营业部的组织

营业所由店长、业务主任、事务主任、内勤职员、外勤职员及业务人员等成员构成，人员数目另行规定。营业所可依情况需要，设置副店长。

第十一条　经理的职务范围

经理所负责的职务范围如下：

（一）企划、指示营业方法。

（二）经常调查、听取营业情况的发展以决定营业方针。

（三）听取部内及营业所的业务报告，并随时监视业务实况。

（四）裁决部内的人事。

（五）举行业务上的磋商会议。

（六）排除业务上的困难。

第十二条　副经理的执行职务

副经理负责辅佐经理，并根据经理的指示，负责掌管职务，如经理发生事故，副经理得代行其职。

第十三条　科长职务的代理

关于科长的职务报告，也比照前条的规定进行。

第十四条　业务科

业务科所负责执行的业务包括下列七项：

（一）策定接受订货的计划并负责其运作。

（二）对契约进行监督、指导。

（三）加强、完备营业所的体制。

（四）管理营业所的业务并负责指导。

（五）负责指导、教育业务人员。

（六）负责外卖人员的采用、解雇、迁升、降职及勤怠管理。

（七）调查各营业所及外勤人员的业绩。

第十五条　事务科

事务科执行的业务则包括下列七项：

（一）处理契约事务及查审契约。

（二）策定契约费用的回收计划并负责其运作。

（三）实施营业收支计划与负责出纳事务。

（四）负责管理内勤人员的薪资、异动及怠勤。

（五）处理部内的用品供应、修建等相关事务。

（六）负责文书的收发管理。

（七）处理部内的风纪、保守、对外交涉、乐捐、车辆及庶务等等。

第十六条　特别回收科

特别回收科应负责执行的任务如下：

（一）防止贷借延期及负责催收。

（二）制作回收有关法律手续及有关的报告。

第三章　权　　限

第十七条　管理阶层的权限

经理、副理、科长、营业店长的权限须依本节的规定行使。

第十八条　对权限的质疑

如对部内的权限有所质疑时，须向经理请示，经理则向总公司营业副经理请示后才得决定。

第十九条　经理的更迭

经理在接受总公司营业部经理的指示后，统筹管理所属的业务并负其责。当经理发生更替之时，经理须等事务交接完了，方可卸责。

第二十条　经理的职责

经理的职务责任包括下列四项：

（一）直接监督科长及营业所店长。

（二）负责企划所属业务的运作。

（三）迅速、确实地处理业务。

（四）适当管理所属人员的勤务态度。

第二十一条　经理的自决及请示事项

经理可自行决定及必须经由请示的事项包括下列各项：

（一）营业方面

1．自行决定事项

（1）指示科长及营业所店长处理部门的业务运作、并负责其管理；

（2）决定外部销售人员的任用、异动、解雇；

（3）负责支付外勤人员的薪资；

（4）负责缔结团体契约与约定；

（5）决定另有规定范围内的契约

2．请求事项

（1）外勤人员的任用、迁升、解雇及职员的特别任用；

（2）营业所的设置、废除及店长的任免。

（二）经营管理方面

1．自行决定事项

（1）另有指示的费用或限度以内的支出；

（2）监查部门的收支、营业所的业务及会计业务。

2．请示事项

（1）指示以外的费用的支出、许可费用但超出限度额的支出；

（2）公司房地产及不动产的买卖、贷借；

（3）设定未经公司指示的交易银行；

（4）以部门名义乐捐及支出协会费用等。

（三）人事方面

1．自行决定事项

裁决所属人员五日以内的休假、出差、早退、加班、假日出勤等事项的批准否。但，科长及营业所店长的管辖外出差则须请示总公司。

2. 请示事项

(1)内勤职员的任用、解职、异动、部内的内勤与外勤的相互异动;

(2)经理本人的休假及出差;

(3)所属人员的赏罚除有另文规定之外,应请示总 公司裁决。

(四)庶务方面

1. 请示事项

(1)诉讼,强制执行及与此相对等的法律手续;

(2)提交国家机关的申报、申请书的制作及提出;

(3)事务帐单、传票的企划与制作;

(4)内部回文的制作、公布。

第二十二条　负责监督部下的不正行为

副理、科长及营业所科长具有负责监督部下不正当行为的责任。当所属职员因故意或重大过失而致使公司蒙受损害时,副理等应负监督上的责任。

第二十三条　副理的权限

副理负责辅佐经理,且在经理的权限内,副理可经由经理的指示而具有其权限。另外,副理在经理发生意外事故之际,应负责代行其职务。在代理其间,副理的权限不得超越经理之权,同时,业务行使后须迅速取得经理的认可或请示总公司意见。

第二十四条　科长的职务

科长接受经理及副经理的指示,负责指挥管理所属人员,执行所属的事务。

第二十五条　科长的权限

科长于第二十一条所规定的经理权限内,报告经理所指示的业务。

第二十六条　科长的责任

科长对于所属部下的不正当行为,应负起监督上的责任。如经请示上司或总公司批示确实属于不正当时,则本人也应对此批示负起责任。

第二十七条　营业所店长的职务

营业所店长受经理的指示,负责指挥、监查所属人员,并执行管辖区域内的业务。

第二十八条　营业部长的责任

营业部长对于所属人员的不正当行为,应负监督上的责任。但若上级认为这不属于管理上的缺失,则本人可免其责。

第二十九条　营业所店长的处罚权限

营业所店长对于所属人员若有违反公司规章或不遵从上司指示行事时,可取得经理认可并请示总公司,采取处罚或其他处理方式。

第三十条　营业所店长的权限

关于营业所店长的权限,则比照第二十四条至第二十六条的规定行使。

第四章　营　　运

第三十一条　业务经营

部门的业务经营必须按公司的规定回文呈报总公司××营业部及相关部门的指示为执行依据。如有违反情况,可依情况处以罚则。

第三十二条　重要事项的企划、经营、联络

内部的重要企划、经营及相互之间的联络,以通过营业所店长会议来进行为原则。

第三十三条　总公司的指示

内部的重要计划、命令及其修正、废止,概由总公司营业部以文书方式传达。

第三十四条　报告

部门须令所辖管的营业所，提出下列事项的报告，并做好综合统计后，再报告给总公司营业部。
（一）每日的营业成绩。
（二）每日的收支。
（三）每日的活动及怠勤状况。
第三十五条　管辖区域内的调整
部门须迅速、确实地收集掌握管辖区域内业务的相关事项，并依下列三项适切地谋划、实施业务上的对策。
（一）收集、调查与业务有关的产业、经济、财政、社会、政治、企业经营等情报与资料。
（二）调查、发掘潜力客户与市场，并依照管辖区域内的事业、职业别，进行行情调查与预测。
（三）针对营业实绩做分析性、综合性的研究、以企划对策。为此，每月应举行一次外部销售主任的研究会。
第三十六条　营业计划
营业计划应以景气的预测做为资料，并依下列方式进行调查、企划。
（一）迅速、确实地收集一般社会经济情势的情报与资料，借此掌握实际状况。
（二）依照营业所（地区别），调查其实绩与能力。
（三）利用宣传印制物、应对对话法及其他外交技法来开拓新客户、契约或企划回收的方法。
（四）对于实施营业计划的人员配置、实施时期、手段、对象等应先做好企划。
第三十七条　勤务管理
外部销售人叫与内勤人员的勤务管理，应以各人的勤务态度及执行业务的意愿为评价着手：
（一）正确记录个人的怠勤状况。
（二）上、下班时间须确实。
（三）彻底实行赏罚制度。
（四）统计个人的业绩。
第三十八条　文书制度
有关文书的制作、收付、搬运、整理及保存，须依照下列所规定的制度彻底执行。
（一）实施信差制度。
（二）统一资料的分类。
（三）收付时须记录清楚。
（四）实施文书处理制。
第三十九条　收支、营业成绩
部门的收支，营业成绩应依据预算制来记帐、计算，并将每月结果公布给各营业所及部内各科长，以求良好的处理方式。
第四十条　区域内的宣传工作
部门可向总公司请款实施区域内的广告宣传，且可于必要时具体提出自己的意见。

第五章　营业所的管理

第四十一条　营业所的事务与强化
部门应依据下列5项规定来完备、强化营业所的体制，并设法促进其营业、朝合理化方向进展。
（一）对营业所的营业计划及经营必须加以监察、指导。
（二）对于营业所及所属人员的活动效率、营业实绩须做调查分析与监督。
（三）对于营业所及所属人员的勤怠状况，技能熟练度须加以考察并做调整。
（四）对于营业所的设备及人员的配置是否得宜应作调查并做调整。
（五）如发现营业所有营业成绩停滞不前或减退的迹象，应针对其原因加以检查，并设法找出解决对策。
第四十二条　外部销售员的指导

对于外部销售人员的勤务及技术指导，应依据下列方式加以提高、强化。

（一）分发有实效的教材。

（二）举行讲习、演讲。

（三）举行实际的技术训练。

（四）实施、指导作业方法。

（五）举行实务恳谈会。

部门须随时将每个人的业务实绩记录下来，借此监督其执勤状态与观察技能提高的程度。

第四十三条　业务监察

契约、货款回收及整理等相关业务的监察，是否以正确、适时及诚实为目的，所以可依据下列方式来执行这些业务的监察：

（一）听取各所各人的业务处理状况报告，并加以观察证实。

（二）照会契约缔结者。

（三）对照、查核相关资料及记录。

第四十四条　业务管理

对营业所实施业绩管理的目的在于测定营业所及所属人员的实绩、效率、其规定如下：

（一）监督各营业所的契约目标达成率及其事由。

（二）对于各营业所及各营业员的货款回收率、失效、解约率等加以统计。

（三）对各营业所的经费预算及实际额做逐一比较与对照。

第四十五条　事务处理

营业所的事务处理管理目的在于迅速、确实地处理内勤事务以提高效率，其规定如下：

（一）比较各营业所的处理件数及每个人的处理效率。

（二）实地调查营业所的事务处理方法。

（三）调查各营业所的事故发生件数并究明其原因。

（四）调查个人的处理能力及处理状态。

六、商店服务标准

（一）店面接待客人的方法

1. 对待客人，不可因客人的身份、服装等而有不同态度，应以和蔼、机敏的态度来对待。

2. 当客人进店时，应立刻与其打招呼。打招呼可用点头示意，亦可用简单的“您好”“欢迎光临”等寒暄用语。

3. 要尽可能记住客人的特征、个性，尤其是耐性不佳、不易应付的客人特别要用心对待，设法与之谈成交易。

4. 即使客人进店时默不作声，亦应积极趋前问候“需要些什么？”“要不要拿什么给您看？”等等。

5. 在拿商品给商人时，须留心处理步骤，如步骤有误，应立即说“非常抱歉”等。但是，如果因为工作关系使某些客人被怠慢，应向其打声招呼：“很抱歉，请您稍候”，事后还要再次表示歉意。

6. 服务台处的服务负责人员应该尽量多几人，不要使人觉得店面空无一人。

7. 对于有特别交易往来的客人应注意不可怠慢，但是也不可以特别礼遇动作，让其他客人觉得差别待遇。

8. 对于客人的姓名、住址、长相应尽快熟记，至少长相应尽早记住。如果客人已多次来店而店员仍不认识，将会令客人感到失望。只来店二、三次却能以十年交易的态度对待对方，是经营成功的秘诀。

9. 在接待客人的途中有必须起身接电话或办理其他重要事，须以眼神向客人示意，并示歉意。

10. 如果客人询问起制造厂商或其他代理店的位置，或邮局、银行所在等等其他无直接交易关系的问题，店员不可表示不悦，应亲切告知，但如果自己也不甚清楚，也不可敷衍了事，应请教其他人员。遇到自己能

力范围外,无法帮忙的事也应慎重地拒绝。

11. 如客人无特别事由,不可任其进入柜台内部。为防患各种意外,必须留心这一点。

12. 在店面中,不可有部分店员聚集亲昵闲聊,亦不可对部分的二、三人有特别待遇等举动。对客人,要留心对待,不可使对方觉得难堪,例如,不可大声喊叫:“付款请到那边去”等等。在事务繁忙时如遇有唠叨之客,应有要领地中止彼此的对话。

13. 当客人离店时,应向他打招呼,尤其当他通过身边时,应向他说“再见”、“非常谢谢”、“让您久候了”等等。即使不是自己接待的客人,当客人靠近时,在旁的服务人员也应以上列方式接待。

14. 在卖场上要使用公司规定暗语(表示商品价格、等级的特别用语),目的是为了顾全客人的讳忌及保守店内的秘密。

(二)店面的留意要项

1. 在店面中,店员同事彼此之间须切记不可闲聊、谈笑或交头接耳。尤其切记不可谈论私事或批评顾客等等。

2. 即使有重要事务待办,亦不可全员离席。用餐、上洗手间及办外务应尽量利用店里较不忙时,彼此轮流。要离开自己的岗位时,应向其他人员交待清楚后再离去。

3. 在工作上,有时候有的人会很忙,有的人却很闲,这时,闲着的人应尽量设法去帮助忙不过来的人。

4. 对于客人的店名、所在、所购买的商品种类及对方是店主或店员(是什么地位的店员)等应特别留心注意,在将物品交给对方时,应适时推荐合于该店的商品。

5. 不太忙的人员或注意到卖场、店面有不清洁者,应随手将之打扫干净,不要让纸屑、灰尘到处堆积。

6. 要随时留意桌上保持清洁,室内清洁及电灯的开关等等事项,不可让室内有尘埃,地板脏污,另外器具及备品也必须随时留心整理。

7. 在客人有紧急事件,同时也不妨碍店 里的业务的情况下,可将电话借给客人使用,这时仍不要忘记以亲切的态度来接待。

8. 如客人委托保管携带物品,除了危险物品及价格昂贵的贵重物品之外,应乐意地接受。另外,客人委托留言时,可将其内容写在留言板上或写在便条纸上,届时传达给该当事者。如对方没来或本人没来取回寄放的东西,公司应该打电话通知、提醒对方或等他下次来店时交还该物品。

9. 客方停放在店前的自行车、轿车上如放有物品,服务人员应在人多时帮忙留心看守,或督促客人留心,以免遭窃、遗失或拿错。

(三)出示商品时的处理

1. 店头贩卖时,出示商品动作须迅速、正确,这是促进销售最重要的地方,务必谨记。

2. 对于商品的陈列位置,有无库存,应尽快设法牢记。为使自己牢记,应尽量利用空闲时间巡视货架,经常记得补充物品及整理货物架。

3. 商品陈列负责部门每天早上至少要巡视一次店内所有的陈列架。

4. 如收到顾客的提货单时,应迅速辨认物品是否为库存品,如为库存品应立即自货架上取下,交给客人。如果发现取货人与往日不同,应与对方客户单位照会一下,并通知主管。

5. 如果客人为代理商,应请其出示对方的签帐卡后再将物品交给他。如发现有任何可疑之处,立即找主管商量处理。

6. 如果对方所要的物品目前没有库存,商品负责单位应直接告知客人此事,请对方到订货受理负责人的地方去填写订货单,或者请进货厂商立即送货过来等等,这时应该跟客人说明:“目前此物品已无库存,我们立即请厂商送来,届时我们会为您送去”,“如果您不急,我们先帮您叫货过来,改天取货”或“进货的厂商是××,因为送货需要花些时间,在×日×时之前,物品将可送到”等等,让客人心里有个底。

7. 如果客人急着要该物品,可建议他:“如果你急着要的话,可否请您直接到进货厂商去取货”。如果客人同意,请他前往取货。

8. 签帐卡与银行存折具有相同意义，处理时应慎重。如发现客人有可疑之处，应立刻向主管报告，采取适当的对策。

9. 平日对于报纸及商业界新闻的商品广告要仔细研究，或者平常要留心现有产品，尽可能记住商品的制造处及价格，这样如果遇到不明确的订货，才能迅速、确实地予以更正。

10. 如果取货的种类及数量很少，可以集中二、三个客人的提货单一起取货，或者当商品为同一制造商的同一物品时，也可集中二、三张提货单一起取货，这样将有助于提高取货的效率。

11. 从陈列架上取出的物品一定要逐一插入客人的提货单，然后立即交给单据负责人员。

12. 对于签帐的顾客，除了平日信用良好的客人之外，凡付款、购物情况有可疑之处者，应向主任报告，以斟酌交货内容或数量。如果主管亦认同该客人在信用上不保险，必须再与总务部协议，以决定交易的对策及处理态度。

（四）商品的陈列与整理

1. 代理店必须确实掌握销路好的商品，并尽量备齐多种品种，以迅速回应顾客的要求与满足其需要。

2. 取货人员的取货效率完全决定在商品陈列的好坏，即陈列的位置、分类及整理是否做得彻底、周全。

3. 出货量最多的物品应该陈列在比较容易拿得到的地方，量少者依序远放。另外，取货最多的种类应尽量集中在同一处。

4. 同类商品固定陈列在架上的固定部分，这样不但能够提高取货的效率，如有新开业者或零售店问及畅销商品的种类时，可以让他们参观该货架，即可一目了然。

5. 空闲时应经常巡视陈列架，随手整理，这样可方便后来的取货。例如，商品颠倒摆放者，都应随手加以整理。

6. 服装仪容要经常保持清洁，以免弄脏物品，手脏时要随时以肥皂清洗（每天至少清洗二、三回）。

7. 取放商品时须谨慎，留心不要使其掉落地面，沾到水或放在火炉旁边，放在不干净的地面上。另外，还要避免放在阳光直射的地方。

（五）单据的处理

1. 在填写交货单时，须先将物品依照客户别区分，一一对照商品与订货单是否符合？住址、品名、价格、数量等等是否无误？切记不要漏填，如有漏填，只要对照传票内容与现物的数量，立刻可以察觉。另外，顾客的签帐卡上一定要记住填入单据号码。

2. 单据乃一切计算的根据，所以要谨慎保管。

3. 客户住址原则上须依照签帐卡及单据上的资料填写，如果遇有住址不明确、未登记或同音错别字、而且对客人容貌不熟者，应问明商品负责人或主任、或客人本身后再写，以求谨慎无误。

4. 单据上的文字应尽量以楷书或行书填写，字体除了要力求端正之外，对于容易搞错的数字应特别注意（例如：7 与 9、6 与 4、3 与 5、2 等等），另外，位数也要留心不可弄错。

5. 在将单据递交给客人时，应迅速对照物品与单据记载内容，同时不要忘了跟客人说："××先生（小姐），让您久候了"、"非常谢谢"等等寒暄话。

6. 将单据交给客人时，须立刻（几乎是同步）请客人在填单据号码。如果对方是代理人，则请其签上"××代理××"。最后再将这些填入内容与传票做一最后的对照。

7. 单据负责与取货负责应由固定人员专任，负责联络事宜。这样对客户的交货不但能公平、正确，还能提高各人的效率。当然，单据方面的工作分量不一，工作量较少的人理当有意义帮忙。

8. 卖场中的商品，如已做好交货单据，除有特殊公务之外，没有主任及科长的认可，不得携带到店外或其他部门。

（六）商品的补充处理

1. 陈列架上陈列的商品应该经常补充，补充时应注意不可有遗漏，这些都是店头贩卖的重要工作。

2．负责补充商品的人员，每天应该找合适的时间，查巡陈列货架上的数量，并与库存目录表、货品补充卡做一对照，查清订货种类及数量后做成单据，交给订货受理部门。以上例行工作应随时进行，以确保货量的齐全、充足，即使是店务繁忙之际，也一定要利用傍晚的时段做好上述工作。但，如果定货数量超出目录规定数量时，必须取得主任的认可始得进行。

3．负责人员对于库存目录上的商品的更新、订正与废除都应与主管协议，并随时注意订正各项商品的库存量。

4．对于以往即无库存但销路很好的商品、应迅速向主任报告，设法进货经销。

5．负责补充商品的人员应经常阅览库存目录表，将内容牢记。为了帮助记忆，可在工作不忙的时候，将陈列货架上的商品与库存目录表做一对照，排列使其顺序一致。

6．顾客在订购无法退货的补充商品时，店员应向顾客说明这个规定，让顾客做完考虑后再决定是否定货。

7．订货申请的手续一定要让主管经手，或取得其认可后再进行。负责人员绝不可以独断专行。

8．经销商品除非有特别指示，否则应依照下列标准来补充。

（A 级）特别畅销者

（B 级）销路尚佳者

（C 级）不甚畅销者，但是必须停止经销或有必要退货的种类，以下列名称来处理，应将之明示于各必要场所：

（S 级）须中止经销者

（R 级）须退货者

9．销售人员应随时巡视商品陈列架，设法发觉滞销的产品，当发现 S 级及 R 级商品时，应与主管协议，迅速处理退货事宜及订正目录、准备更换其他商品等。

10．如发现商品有变色、污损、破损等现象，应迅速将该商品换掉。至于有必要退货或更换产品者，也应迅速办理处理手续。

第二章　市场情报搜集与管理制度

一、情报管理规章

第一条　报告义务

业务员对“顾客情报报告书”的各项目应不断地注意并向上司报告。

第二条　报告的种类及方法

(一)日常报告:口答。

(二)紧急报告:口答或电话。

(三)定期报告:依照“顾客情报报告书”。

第三条　顾客的级别分类

依顾客的信用状况,将其分为3个等级。

(一)A等级:以公司的大小,对信用问题能安心者(与本公司现在的交易大小没有关系)。

(二)B等级:普通的信用状态。大多数的优良顾客属于此项。

(三)C等级:要注意的店。

1. 中间批发商(比较大的店也将其列入注意团体里)。
2. 尚欠帐款者(达50万元以上)A等级以外的公司。
3. 尚欠帐款者达20万元或未满的公司,其大小比例与本公司的交易额比较多的店。
4. 从业人员20人以下的小公司或个人商店。
5. 有前例的公司
6. 评判不好的公司
7. 新开发顾客(不问其规模如何,一年间将其列为C等级。)

A等级的“业界的一流公司”及B“大多数的优良顾客”并不由所长来做判断,而由营业主管来分级,指定以外的顾客都列为C等级。

第四条　定期报告

(一)业务员对于ABC各等级的分类,依照“顾客情报报告书”向所长做定期报告

(二)主管对上项报告做整理,依下列事项经由总经理向董事做报告。

A等级:6个月一次(每年9月、3月)

B等级:3个月一次(每年1月、4月、7月、10月)

C等级:每月一次

(三)报告书于每月底向营业主管提示,营业主管从第2天算起5日内向总经理提示,总经理阅览后送到总公司。

第五条　日常报告

以“顾客情报报告书”的各项准则实行。

第六条　紧急报告

拒付发生,拒付的可能大的支票的延期提议等紧急情报,依各情况尽可能以最迅速的方法做报告。

二、客户名薄处理制度

第一条　目的

交易往来客户名簿是公司对于往来客户在交易上的参考资料的整理，将交易状况记录下来。例如：往来客户的信用度，及其营业方针与交易的态度等资料都在这里面。也就是说交易往来客户名簿是要将交易往来客户的现状经常性的记载出来。

第二条　交易往来客户名簿的种类

（一）交易往来客户名簿是以交易往来客户原始资料（以卡片方式一家公司使用一张）和负责部科别的交易往来客户一览表来区分。在总务部财务科里记载、订正等。前者留在总务部经理室备用，后者则分配给各负责部门使用。

（二）交易往来客户原始资料是将交易往来客户的机构、内容、信用，与本公司的关系等详细记入，而交易往来客户一览表则将这些简单的列入记录。

第三条　交易往来客户原始资料的保管和阅览

各部门在必要的时候，可随时向经理室介阅的常备的交易往来客户资料，在这种情况各负责以外的人如要阅览时，则必须经过总财务科的承认才行。

经理对于资料的保管要十分留意，避免污损、破损、遗失等。

第四条　做成记录及订正

（一）无论买或卖，对于开始有交易往来的公司，各负责者要在“交易开始调查书”里，记入必要事项，并且取得单位主管的认可并禀报董事长。

取得董事长的承认后，依照调查书，在财务科里将交易往来客户原簿作成，并在交易往来客户一览表里记入。

（二）财务科应一年2次（2月、8月）定期对交易往来客户作调查，如果有变化的时候，在交易往来客户原簿及交易往来客户一览表里记入、订正。

（三）财务科对于有关交易往来客户的记入事项的变化，或有其他新的事项时，随时记入之。

（四）交易往来客户如果解散或者是与本公司的交易关系解除的时候，财务科应该尽速将其从交易往来客户原簿及交易往来客户一览表中除去，并将其交易往来客户原始资料分别保管之。

第五条　各负责者的联络

各负责者对于担当交易的状况要经常注意，如果有变化的时候，要向财务科传达，经常保持交易往来客户原始资料及交易往来客户一览表的正确性而努力去做。

第六条　不要资料的整理及处理

交易解除后的资料要以“交易中止”或者“交易过去”的资料里分别放入并整理。完全不可能恢复交易来往的名簿，取得主管经理的承认后将其处理掉。

三、订单情报处理制度

第一条　通则

（一）有关订单的情报的获得、报告、整理、订单活动有关事项，依本要领所定条例来实施。

（二）本要领订立以下的事项：

1. 订单情报获得的活动方针的决定及指示，及以此为基准做负责区域的指示和通路的把握。
2. 打听及各种的调查方法。
3. 情报报告的做成记录。
4. 报告的整理及帐目记录。
5. 记单获得的促成及联络。
6. 对于内外情报提供的奖励制度的实施。

（三）行销企划部门依照本要领的实施和管理来工作。

第二条　打听的方式和处理

（一）对于订单情报的获得的活动方针是经由部长的裁决来订立，全体应彻底实施。这个是有组织的计划之、实施之、在固定的期间，营业部员要每月举行一次。

（二）打听及调查的要领，另行订立、并对负责者实施训练。

第三条　调查的整理

（一）在做打听调查的时候，应在调查记录上记录重要事项，并向行销企划部门报告。

（二）调查所得资料也是同样的应将其资料送给行销企划部门。

第四条　联络

（一）行销企划部门在从营业各单位得到以上的报告时，应将其内容做一番检查，当然亦要评估报告价值。如果认定其为有价值时，应对营业单位做各种行销计划。

（二）营业单位在接到贩卖活动的目标指示的时候，应订立日程表并通知其计划日程，以此做为活动基准，而其结果亦要经常向行销企划部门做报告。

第五条　管理

（一）行销企划部门亦要对其预定日程和实际业绩，经常做评估并且管理。

（二）对于所提出的情报，经过审查的结果，如果承认其适宜且有效的时候，应支付费用。

一般的情报，以此为基准，当接受订单时，亦应呈上谢礼。

第三章　售后服务管理制度

一、售后服务管理办法

第一章　总　　则

第一条　本公司为求增进经营效能，加强售后服务的工作，特制定本办法。

第二条　本办法包括总则、服务作业程序、客户意见调整等三章。

第三条　各单位服务收入的处理及零件请购，悉依本公司会计制度中“现金收支处理程序”及“存货会计处理程序”办理。

第四条　服务部为本公司商品售后的策划单位，其与服务中心及分公司间，应保持直接及密切的联系，对服务工作处理的核定依本公司权责划分办法处理。

第五条　本办法呈请总经理核准公布后施行，修正时同。

第二章　维护与保养作业程序

第六条　本公司售后服务的作业分为下列四项：

（一）有费服务（A）—凡为客户保养或维护本公司出售的商品，而向客户收取服务费用者属予此类。

（二）合同服务（B）—凡为客户保养或修护本公司出售的商品，依本公司与客户所订立商品保养合同书的规定，而向客户收取服务费用者属于此类。

（二）免费服务（C）—凡为客户保养或维护本公司出售的商品，在免费保证期间内，免向客户收取服务费用者属于此类。

（四）一般行政工作（D）—凡与服务有关之内部一般行政工作，如工作检查、零件管理、设备工具维护、短期在职训练及其他不属前三项的工作均属于此类一般行政工作。

第七条　有关服务作业所应用之表单规定如下：

编　　号	表　报　名　称	说　　明
服表○○一	服务凭证	商品销售时设立，作为该商品售后服务的历史记录，并作为技术员的服务证明。
服表○○二	叫修登记本	接到客户叫修的电话或函件时记录。
服表○○三	客户商品领取收据	凡交本公司修理商品，凭此收据领取。
服表○○四	客户商品进出登记本	于携回客户商品及交还时登记。
服表○○五	修护卡	悬挂于待修的商品上，以资识别。
服表○○六	技术人员日报表	由技术人员每日填报工作类别及耗用时数送服务主任查核。
服表○○七	服务主任日报表	由服务主任每日汇报工作类别及耗用总时数送服务部查核。

第八条　服务中心或各分公司服务组，于接到客户之叫修电话或文件时，该单位业务员应即将客户的名称、地址、电话、商品型号等，登记于“叫修登记簿”上，并在该客户资料袋内，将该商品型号的“服务凭证”抽出，送请主任派工。

第九条　技术人员持“服务凭证”前往客户现场服务，凡可当场处理完妥者即请客户于服务凭证上签字，携回交于业务员于‘叫修登记簿’上注销，并将服务凭证归档。

第十条　凡属有费服务，其费用较低者，应由技术人员当场向户收费，将款交于会计员，凭以补寄发票，否则应于当天凭‘服务凭证’至会计员处开具发票，以便另行前往收费。

第十一条　凡一项服务现场不能处理妥善者，应由技术员将商品携回修护，除由技术员开立“客户商品领取收据”交与客户外，并要求客户于其“服务凭证”上签认，后将商品携回交与业务员，登录“客户商品进出登记簿”上，并填具“修护卡”以凭施工修护。

第十二条　每一填妥的‘修护卡’应挂于该一商品上，技术员应将实际修护使用时间及配换零件详填其上，商品修妥经主任验讫后在‘客户商品进出登记簿’上注明还商品日期，然后将该商品同‘服务凭证’，送请客户签章，同时取回技术员原交客户的收据并予以作废，并将‘服务凭证’归档。

第十三条　上项携回修护的商品，如系有费修护，技术员应于还商品当天凭“服务凭证”，至会计员处开具发票，以便收费。

第十四条　凡待修商品，不能按原定时间修妥者，技术员应即报请服务主任予以协助。

第十五条　技术员应于每日将所从事修护工作的类别及所耗用时间填“技术员工作日报表”送请服务主任核阅存查。

第十六条　服务主任应逐日依据技术人员日报表，将当天所属人员服务的类别及所耗时间，填“服务主任日报表”。

第十七条　分公司的服务主任日报表，应先送请经理核阅签章后，转送服务部。

第十八条　服务中心及分公司业务员，应根据“叫修登记簿”核对“服务凭证”后，将当天未派修工作，于次日送请主任优先派工。

第十九条　所有服务作业，市区采用六小时，郊区采用七小时派工制，即叫修时间至抵达服务时间不得逾上班时间内六小时或七小时。

第二十条　保养合同期满前一个月，服务中心及分公司，应填具保养到期通知书寄与客户，并派员前往争取续约。

第二十一条　维护与保养作业流程图附后。（从略）

第三章　客户意见调查

第二十二条　本公司为加强对客户的服务，并培养服务人员“顾客第一”的观念，特举办客户意见调查，将所得结果，作为改进服务措施的依据。

第二十三条　客户意见分为客户的建议或抱怨及对技术员的品评

除将品评资料作为技术员每月绩效考核之一部分外，对客户的建议或抱怨，服务部应特别加以重视，认真处理，以精益求精，建立本公司售后服务的良好信誉。

第二十四条　服务中心及分公司应将当天客户叫修调记簿于次日寄送服务部，以凭填寄客户意见调查卡。调查卡填寄的数量，以当天全部叫修数为原则，不采抽查方式。

第二十五条　对技术员的品评，分为态度、技术、到达时间及答应事情的办理等四项，每项均按客户的满意状况分为四个程度，以便客户勾填。

第二十六条　对客户的建议或抱怨，其情节重大者，服务部应即提呈副总经理核阅或核转，提前加以处理，并将处理情况函告该客户；其属一般性质者，服务部自行酌情处理之，惟应将处理结果，以书面或电话通知该客户。

第二十七条　凡属加强服务及处理客户的建议或抱怨的有关事项，服务部应经常与服务中心及分公司保持密切的联系，随时予以催办，并协助其解决所有困难问题。

第二十八条　服务中心及分公司对抱怨的客户，无论其情节大小，均应由服务主任亲自或专门派员前往处理，以示慎重。

二、客户投诉管理制度

第一条　目的

为求迅速处理客诉案件，维护公司信誉，促进质量改善与售后服务，制定本办法。

第二条　范围

包括客诉表单编号原则，客诉的调查处理、追踪改善、成品退货、处理期限，核决权限及处理逾期反应等项目。

第三条　适用时机

凡本公司 PCB 产品遇客户反应质量异常的申诉（以下简称“客诉”）时，依本施行办法的规定办理。（如未造成损失时业务部或有关单位前往处理时，应填报“异常处理单”反应有关单位改善）。

第四条　处理程序

客诉处理流程（图略）。

第五条　客诉分类

客诉处理作业依客诉异常原因的不同区分为：

（一）非质量异常客诉发生原因（指人为因素造成）。

（二）质量异常客诉发生原因。

第六条　处理部门

项目	客诉调查及处理				成品退回处理		客诉改善及追踪				
	客诉反应	调　查	责任归属判定	处理期限管理	检验	收料	改善表提出	改善项目拟定	改善项目确认	改善项目执行	改善项目督促
主办部门	业务部门	制造部（质量管理部）	总经理室生产管理组	总经理室生产管理组	品检科	仓储单位	总经理室生产管理组	制造部	总经理室生产管理组	有关部门	总经理室生产管理组

第七条　处理职责

各部门客诉案件的处理职责

（一）业务部门

1．详查客诉产品的订单编号、料号、数量、交运日期、

2．了解客户客诉要求及客诉理由的确认。

3．协助客户解决疑难或提供必要的参考资料。

4．迅速传达处理结果。

（二）质量管理部

1．综理客诉案件的调查、提报与责任人员的拟定。

2．发生原因及处理、改善对策的检查、执行、督促、防之提报。

3．客诉质量的检验确认。

（三）总经理室生产管理组

1．客诉案件的登记，处理时效管理及逾期反应。

2．客诉内容的审核、调查、提报。

3．客诉立会的联系。

4. 处理方式的拟定及责任归属的判定。
5. 客诉改善案的提出、洽办、执行成果的督促及效果确认
6. 协助有关部门与客户接洽客诉的调查及妥善处理。
7. 客诉处理中客诉反应的意见提报有关部门追踪改善。
(四)制造部门
1. 针对客诉内容详细调查,并拟定处理对策及执行检查
2. 提报生产单位、机班别、生产人员,及生产日期。

第八条　客诉处理表编号原则

(一)客诉处理的编号原则

年度(××)月份(××)流水编号(××)

(二)编号周期以年度月份为原则。

第九条　客户反应调查及处理

(一)业务部人员于接到客户反应产品异常时,应即查明该异常(编号、料号、交运日期、数量、不良数量)、客户要求,并即填具“客户抱怨处理表”(附表1)连同异常样品签注意见后送总经理室办理。

若客户要求退(换)货数量因客户尚在加工中而无法确定时应于“客户要求”栏注明:“客户加工中未确定”

(二)客诉案件若需会勘者,业务部门在未填立“客户抱怨处理单”前为应客户需求及确保处理时效:业务人员应立即反应质量管理部人员(或制造部品保组)会同制造部门人员共同前往处理,若质量管理部人员无法及时前往时由总经理指派有关人员前往处理,并于处理后向总经理报告。

(三)为及时了解客户反应异常内容及处理情况,由质量管理部或有关人员于调查处理后三天内提出报告呈总经理批示。

(四)总经理室生产管理组接到业务部门的“客户抱怨处理表”后即编列客诉编号并登记于“客户抱怨案件登记追踪表”(附表2)后送质量管理部追查分析原因及判定责任归属部门后,送生产单位分析异常原因并拟定处理对策,并送经理室批示意见,另依异常状况送研发部提示意见,再送回总经理室查核后送回业务部门拟定处理意见,再送总经理室综合意见后,依核决权限呈核再送回业务部依批示处理。

(五)业务人员收到总经理室送回的“客户抱怨处理表”时,应立即向客户说明、交涉,并将处理结果填入表中,呈主管核阅后送回总经理室。

(六)总经理室生产管理组接到业务部填具交涉结果的“客户抱怨处理表”后,应于一日内就业务与工厂的意见加以分析作成综合意见,依据核决权限分送业务部经理、副总经理或总经理核决。

(七)判定发生单位,若属我方质量问题应另拟定处理方式,改善方法是否需列入追踪(人为疏忽免列案追踪)作明确的判定,并依“客诉损失金额核算基准”(附件1)及“客诉罚扣判定基准”(附件2)拟定责任部门损失金额,个人惩处种类呈主管批示后,依罚扣标准办理,若涉及行政处分则依“客诉行政处理原则”(附件3)办理。

(八)经核签结案的“客户抱怨处理表”第一联质量管理部存,第二联制造部门存,第三联送业务部门依批示办理,第四联送会计科存,第五联总经理室存。

(九)“客户抱怨处理表”会决后的结论,若客户未能接受时业务部门应再填一份新的“客户抱怨处理表”附原抱怨表一并呈报处理。

(十)总经理室生产管理组每月10日前汇总上月份结案的案件于“客诉案件统计表”(附表3)会同制造部、质量管理部、研发部及有关部门主管判定责任归属确认及比率并检查各客诉项目进行检查改善对策及处理结果。

(十一)业务部门不得超越核决权限与客户做任何处理的答复协议或承认。对“客户抱怨处理表”的批示事项据以书信或电话转答客户(不得将“客户抱怨处理表”影印送客户)。

(十二)各部门对客诉处理决议有异议时得以“签呈”专案呈报处理。

(十三)客诉内容若涉及其他公司,原物料供应商等的责任时由总经理室会同有关单位共同处理。

(十四)客诉不成立时,业务员于接获“客户抱怨处理表”时,以规定收款期收回应收帐款,如客户有异议时,再以“签呈”呈报上级处理。

第十条　客诉案件处理期限

(一)“客户抱怨处理表”处理期限自总经理室受理起国内13天国外17天内结案。

(二)各单位客诉处理作业流程处理期限

单位	总经理室	质管部	制造部	研发部	业务部门	总经理室	业务部门处理
期限	1/2	/	/	/	国内3天 国外7天	1/2	6天

第十一条　客诉金额核决权限

客诉金额	100,000元以下	100,001～150,000元	150,000元以上
核决权限	业务部门经理	副　总　经　理	总　经　理

第十二条　客诉责任人员处分及奖金罚扣

(一)客诉责任人员处分

总经理室生产管理组每月十日前应审视上月份结案的客诉案件,凡经批示为行政处分者,经整理后送人事单位提报“人事公布单”并公布。

(二)客诉绩效奖金罚扣:

制造部门、业务部门及服务部的的责任归属单位或个人由总经理室依客诉案件发生的项目原因决定责任归属单位,并开立“奖罚通知单”呈总经理核准后复印三份一份自存,一份会计单位查核,一份送罚扣部门罚扣奖金。

第十三条　成品退货帐务处理

(一)业务部门于接到已结案的“客户抱怨处理表”第三联后依核决的处理方式处理:

1. 折让、赔款:业务人员应依“客户抱怨处理单”开立“销货折让证明单”一式二联,呈经(副)理、总(副)经理核签及送客户签章后一份存业务部,一份送会计作帐。

2. 退货、重处理:即开立“成品退货单”注明退货原因,处理方式及退回依据后呈经(副)理核示后,除第一联自存督促外其余三联送成品仓储据以办理收料。

(二)会计科依据“客户抱怨处理表”第四联中经批示核定的退货量与“成品退货单”的实退量核对无误后,即开立传票办理转帐,但若数量、金额不符时依左列方式办理。

1. 实退量小于核定量或实退量大于核定量于一定比率(即以该客户订制时注明的“超量允收比率,若客户未注明时依本公司规定)以内时,应依“成品退货单”的实退数量开立“传票”办理转帐。

2. 成品仓储收到退货,应依业务部送来的“成品退货单”核对无误后,予以签收(如实际与成品退货单所载不符时,得请示后依实际情况签收)。“成品退货单”第二联成品仓储存,第三联会计科存,第四联业务部存。

3. 因客诉之故,而影响应收款项回收时,会计部门于计算业务人应收帐款回收率的绩效奖金时,应依据“客户抱怨处理表”所列料号之应收金额予以扣除。

4. 业务人员收到成品仓储填回的“成品退货单”应在下列三种方式中择一取得退货证明:

(1)收回原开立统一发票,要求买受人在发票上盖统一发票章。

(2)收回注明退货数量、单价、金额及实收数量、单价金额的原开立统一发票的影印本,且必须由买受人盖统一发票章。

(3)填写"销货退回证明单"由买受人盖统一发票章后签回,取得上述文件后与成品销货退回单一并送会计部作帐。

5. 客诉处理结果为销货折让时,业务人员依核决结果开立"销货折让证明单"依下列三种方式取得折让证明:

(1)收回注明折让单价,金额及实收单价、金额的原开立统一发票影印本,影印本上必须由买受人盖买受人盖统一发票章。

(2)填写"销货折让证明单"由买受人盖统一发票章后签回。

取得上述文件之后与"销货折让证明单"一并送会计科作帐。

第十四条　处理时效逾期的反应

总经理室于客诉案件处理过程中,对于逾期案件应开立"催办单"催促有关部门处理,对于已结案的案件,应查核各部门处理时效,对于处理时效逾期案件,得开立"洽办单"送有关部门追查逾期原因。

第十五条　实施与修订

本办法呈总经理核准后实施,修订时亦同。

附件 1　客诉损失金额核算基准

损失别	损 失 金 额 计 算 法
索　赔	依实际赔偿金额计算损失。
折　让	依实际折让金额计算损失。
退　回	依实际退回数量以实际售价的 20%核算损失金额。
补　送	依 A 级品售价核算补送制品的金额核算损失。
重　修	依重新处理的工缴费用加搬运费核算损失。(含损耗)

附件 2　客诉罚扣判定基准

1. 客诉罚扣的责任归属,制造部门以各组单元为最小单位以归属至发生各组单元为原则。未能明确归属至发生组单元者归属至全科。

2. 业务部门、服务部门以归属至个人为原则,未能明确归属至个人者,才归属至业务部门、服务部门。

3. 客诉罚扣方式:

①客诉案件罚扣依"客诉罚扣判定基准"的原则,判定有关部门或个人,予以罚扣个人绩效奖金,其罚扣金额归属公司。

②客诉罚扣按件分别罚扣。

③客诉罚扣标准以"客诉损失金额核算基准"罚扣,责任归属部门的从业人员,以损失金额除以该责任部门的总基点数,再乘以个人的总基点数即为罚扣金额。

④客诉罚扣最高金额以全月效率奖金 50%为准,该月份超过 50%以上者逐月分摊罚扣。

4. 制造部门的罚扣方式:

①归属至发生部门者,依"客诉罚扣标准"计扣该部门应罚金额。

②归属至全科者从业人员,依"客诉罚扣标准"每基点数罚扣计全科每人的基点数。

5. 服务部门的罚扣方式:

①归属至个人者比照制造部各科的发生部门罚扣方式。

②归属至发生部门者比照制造科全科的罚扣方式。

附件 3　客诉行政处分原则

1. 凡发生客诉案件,经责任归属判决行政处分,给予一个月的转售时间,如果售出,则以 A 级售价损失的金额,依责任归属分摊至个人或班。未售出时以实际损失金额依责任归属分摊。

2. 客诉实际损失金额的责任分摊计算:

由总经理室每月十日前汇总结案与制造部依发生异常原因归属责任，若系个人过失则全数分摊至该员，若为两人以上的共同过失（同一部门或跨越部门）则依责任轻重分别判定责任比率，以分摊损失金额。

3. 处分标准如下表：（经判定后的个人责任负担金额）。

责任负担金额	处 分 标 准	备 注
10,000 元以下	悔过书，另扣每基点数 200 元	
10,001～50,000 元	申诫一次	
50,001～100,000 元	申诫二次	
100,001～200,000 元	小过一次	主管连带处分，以降一级为原则
200,001～400,000 元	小过二次	〃
400,001～1,000,000 元	大过一次	〃
1,000,001 元以上	大过二次以上	〃

4. 客诉行政处分判定项目补充说明：

(1)加工指示开立错误或附样等资料错误遭致客诉者。

(2)加工条件开立错误遭致客诉者。

(3)未依“制作规范”备料、用料遭致客诉者。

(4)经剔除的不良品混入正常品缴库遭致客诉者。

(5)成品交运超出允收范围未经客户同意遭致客诉者。

(6)擅自更改或取消有关生产资料者。

(7)业务人员对于特殊质量要求，未反应有关部门会签遭致客诉者。（业务异常）

(8)订单误记致承制错误者。（业务异常）

(9)交运延迟者。（储运异常）

(10)装运错误者。（储运异常）

(11)交运单误记交运错误者。（储运异常）

(12)仓储保管不当及运输上的缺陷者。（储运异常）

(13)外观标示不符或规格不符。

(14)检验资料不符。

(15)其他。

以上一经查觉属实者，即依情节轻重予以行政处分，并以签呈呈总经理核示后会人事单位公布。

5. 行政处分之绩效罚扣折算：

(1)申诫一次，以每基数罚扣 400 元以上类推。

(2)小过一次，以每基数罚扣 800 元以上类推。

(3)大过以上者，当月绩效奖金全额罚扣。

6. 以上各款处分原则，执行时由总经理室依应受处分人员的适当标准及情节的轻重，以签呈会各责任部门，并呈总经理核示后会人事单位公布。

附表 1　　××股份有限公司客户抱怨处理表

受理日期：＿年＿月＿日　　　　附　　件：＿＿＿＿
填表单位：＿＿＿＿＿＿　　　　客诉编号：＿＿＿＿
填 表 人：＿＿＿＿＿＿　＿＿年＿＿月＿＿日　　客户代号：＿＿＿＿

接单日期：　接单人： 受订编号：　制造单位： 交运编号：　料　　号： 交货日期：　单　　价： 交货数量：　交货金额：　不良数量： 发票日期：　发票号码 本批货款：□已全部收回　□部分收回，金额 □尚未收回　□其他 本批货品：□已经使用　□部分使用，数量 □尚未使用　□其他 发现本批客诉系客户在：□入库时　□生产线上 □制成品　□出口后遭客诉　□其他 客户发现日期：　客户反应日期：	客户名称：　负　责　人： 地　　址：　存货地址： 联络人：　电　　话： 客诉方式：□电话　□书信　□其他 产品用于：□内销　□外销　□合作外销　□其他 客户有无质量确认：□有　□无，产品名称： 本次客诉：本年度第　次客诉 协调后拟：□退回。数量　金额： □补送。数量　金额： □重修。数量　金额： □折让。数量　金额： □索赔。数量　金额： 客诉比率：　%（客诉损失金额÷交货金额）

客诉内容	业务部主管意见	业务部经（副）理意见

质管单位检验分析及异常判定		
	经理	
	科长	
	经办	

制造单位异常原因分析及改善对策			经理室意见
	经（副）理		
	科长		
	经办		

研发部意见			业务部门处理意见		
	经理			经理	
	科长			科长	
	经办			经办	

总经理室综合意见			业务部门处理结果		
	经理			经理	
				科长	
	经办			经办	

总经理	副总经理	经（副）理	责任归属				
			单位	比　率	金　额	结案日期	销案日期

一式五联：业务部门→总经理室（1/2 天）→质量管理单位（1 天）→制造单位（1 天）→研发部（1 天）→业务部门（国外 12 天 / 国内 5 天）→总经理室（1/2 天）→呈核 ①质量管理部③业务部门 / ①制造单位④会计单位

附表 2

客诉案件登记追踪表

________年________月　　　　　　　　　　　　No. ________

件数	受理		客户	交货单编号	品名规格	交运		不良数量	客诉内容	制造部门	处理方式	损失金额	责任归属		个人惩处		处理时效							督促记录（日期/文号）	结案编号
	日期	字号				日期	数量 金额						部门	比率%	姓名	类别	收件	质管部门	会签部门	业务部门	总经理室	结案	合计		
1.																									
2.																									
3.																									
4.																									
5.																									
6.																									
7.																									
8.																									
9.																									
10.																									
11.																									
12.																									
13.																									
14.																									
15.																									
16.																									
17.																									
18.																									
19.																									
20.																									

附表 3　　客　诉　案　件　统　计

月份　　　　年　　月　　日

客　诉		客户	品名规格	交运日期		不良数量	客诉内容	责任单位	处理方式			损失金额	备注
日期	字号			日期	数量				赔款	退货	折价		

第四章　销售人员管理制度

一、销售行动指导方法

销售行动指导表

	审　核　项　目	评分	评分	评分	评分
拜访之前的准备	使用电话作拜访预约，要领是否正确？				
	是否忽视销售道具的准备工作？				
	对于前往拜访的公司以及业界的知识，对于情报是否有了充分的认识与准备？				
	对于本公司及公司的产品是否具备充分的认识？				
	出发前是否做好整装待发的准备？				
	是否提前出发以免迟到？				
拜访、洽谈方面	与顾客碰面时是否以爽朗的态度、元气饱满地和对方打招呼？				
	与对方交换名片的技巧是否正确无误？				
	是否能够和对方侃侃而谈地介绍自己或公司？				
	是否能够适应顾客的类型，适时谈些缓和场面的话题？				
	是否能够看准适当的时机谈到商品？				
	是否能够按照标准的语法正确地说明公司的产品？				
	是否能够有效地运用产品目录或样本进行生动的解说？				
	应酬的语法是否运用自如？				
	导入生意的时机是否处理得当？				
	是否采用有效的谈生意要领？				

	审　核　项　目	评分	评分	评分	评分
洽商之后	是否彻底地联络及追踪各有关部门，达成如期的交货？				
	是否采取必要的各项措施直到帐款完全回收？				
	是否留意顾客有无延迟付款的意思？发生这种情况时是否采取适当的应变措施？				
	是否采取必要的售后服务，借此提高顾客满意的程度？				
	对于顾客的抱怨，是否迅速、正确地加以处理？				
日常作业方面	是否在充分了解公司的经营方针以及部门的营业方针而后为所应为？				
	是否谨慎地做好年、月、周间的作业计划而后按部就班地行动？				
	是否做到有效地运用时间？				
	是否每天详实地填写作业日报表？				
	是否积极地搜集情报，加以整理，并且按实际需要把情报传送给有关的单位？				
	是否经常积极地自我启发？				
感想	总评与短评				

※评分分为 A～E5 个阶段

二、销售作业时间管理

作业时间统计表

单位:分钟

划分项目／日期	准备与计划	由搭讪到预约所费的时间	交通时间	等候接见的时间	恰谈时间	休息时间	整理记录的时间	合计
合计								
平均								

使用说明

1. 每个业务人员在自己的卡片上记入当日每个项目所耗用的总计时间,由本人或业务主管填注。
2. 取纵轴为周日、旬间或月间任何一者皆可。然而,如以月为记录区间时,则须在上、中、下旬各三日内填妥资料。
3. 如取纵轴为各业务人员时,则可由此求得该部门作业时间的平均值。

三、可快速提高业绩的业务员奖金制度范例

（一）个人实绩的计算

1. 实绩额＝收款额×收款系数×售价系数×票期系数。
2. 收款额＝每日 6 日至次月 5 日止回收货款金额计之。
3. 收款系数＝（1）出货日起 7 日内收回货款者，系数×1.1
   （2）每期 25 日前出货，当期收回货款者，系数×1
   （3）每期 25 日前出货，次期收回货款者，系数×0.8
   （4）每期 25 日前出货，第三期以后收回货款者，系数×0
4. 售价系数：（1）以标准售价系数为 1，每超过 1 元，系数增加 0.01，最高系数为 1.1。严禁降价出货，若需降价每降低 5 元，系数减 0.03。
   （2）出货日起 15 日内收回现金及兑现票据者，其标准售价应降低 5%计算。
5. 票期系数：（1）7 日内支票、现金（出货日起）　系数×1.2
   8～ 15 日内　系数×1.15
   16～ 30 日内　系数×1.1
   31～ 45 日内　系数×1.05
   46～ 75 日内　系数×1
   76～ 90 日内　系数×0.8
   91～105 日内　系数×0.6
   105 日后　系数×0
   （2）日期从出货日起算，支票日为票据到期日。
6. 实绩奖金：（1）实绩奖金＝（实绩额－基本额）×核放标准
   （2）基本额：试用人员为 15 万元
   正式人员为 20 万元
   专　员　级为 30 万元
   主任级以上干部不计个人奖金。
   （3）核放标准：超额部分　0～30 万元×2.0%
   31～40 万元×2.5%
   41 万元以上×3.0%
7. 实绩奖金按“实绩奖金计算表”计算，采用月计制，二个月总核算一次，当月份未达成部分得由次月补加责任额，每月实绩截算日为次月 5 日。
8. 奖金发放：（1）每月 17 日为奖金发放基准日。各分处应将实绩计算表于每月 10 日前送达营业组。
   （2）奖金发放以当月出货回收率达九成者为限，未达标准者于达成时始发放。
   （3）$当月出货回收率＝\frac{当月出货部分的收款额}{当月出货额－当月出货部分的退货及折让}$

（二）团体实绩奖金

1. 实绩额＝25，000 元×经营效率
2. $经营效率＝\frac{实绩额}{实际营业额}\times\frac{目标营业费用}{实际营业费用}\times 成交点达成率\times 营业额达成率$
   （1）目标营业费用：由管理部提供数据资料为目标营业额×费用比率而得。
   （2）成交点达成率：实际成交点/目标成交点。
   （3）营业额达成率：实际营业额/目标营业额。

3. 特案实绩以收款额之八成计算。
4. 本部实绩额＝125000×平均经营效率
5. 营业额达成率，各分处未达 65％，营业本部未达 75％者不发奖金。

第六篇　生产管理制度

第　六　篇

第一章　生产部门组织与工作职责

一、生产主管业务审核一览表

审　核　项　目		现况评断	应当加强的项目
生产计划与分工	经常遵循公司的方针来拟订生产方针及作业方针,并且让部属们彻底了解这一点。	YES · NO	
	基于生产计划与方针来谨慎拟订作业计划。	YES · NO	
	基于作业计划进行适当的人员配置,并对于各人进行分工。	YES · NO	
	在进行作业的分工时,应先掌握各个部属的能力与适应性。	YES · NO	
	制定适当的作业标准,并且严格执行。	YES · NO	
作业的进行与环境的管理	审核作业的进行状况并作适当的调整。	YES · NO	
	要经常适当地查核每个部属的作业状况。	YES · NO	
	要经常检查作业现场是否整理妥当,整顿得有条不紊。	YES · NO	
	要经常检查部属们是否做到充分地维护机械设备。	YES · NO	
	要适当地检查部属们是否做到维护最理想的作业环境。	YES · NO	
安全管理方面	要经常检查安全设备是否有效无误。	YES · NO	
	要定期进行安全作业的指导训练。	YES · NO	
	事不在大小,责令部属一旦发生情况就要立刻报告。	YES · NO	
	要时时记挂部属们的健康状态。	YES · NO	

	审　核　项　目	现况评断	应当加强的　项　目
质量管理与作业改善	对于部属是否彻底实施质量管理教育？	YES·NO	
	是否做到经常检查质量管理，实施体制是否十分适宜	YES·NO	
	是否经常向业务部门听取用户的反映意见，以做相应改善？	YES·NO	
	是否心里经常牢记改进作业降低成本的观念，并且身体力行呢？	YES·NO	
	是否采取经常敦促部属提供改进议案的作法呢？	YES·NO	
	是否采取责令部属遇到困难要立刻呈报，并且迅速加以解决的作业体制呢？	YES·NO	
教育训练方面	是否做到谨慎制定技能训练的计划，以提高部属的技能？	YES·NO	
	是否充分掌握每位部属的能力水准，并且就其资质进行妥当的个别指导？	YES·NO	
	是否实施各种研修会，或制造公司外部的进修机会来有计划地培养技术人材呢？	YES·NO	
	是否实施组长或队长这样的干部训练？	YES·NO	
其他方面	是否采取努力搜集其他厂商的产品动向、技术动态等外部的情报，使业务有所提高的作法呢？	YES·NO	
	是否能够做到积极地创造沟通的机会，塑造出同心协作的工作环境呢？	YES·NO	

二、产销会议规定

第一条　目的

确保生产与销售密切的配合，使产品的质量、产能等不断地提高，以最低的成本，获得最大的经济效益。

第二条　适用范围

本公司有关生产与销售各部门。

第三条　作业细则

(一)召集单位：生产管理企划单位。

(二)参加单位：

1. 业务部；
2. 财务部；
3. 采购科；
4. 工厂：质量管理、生产管理、技术、维护、现场各制造科、物料管理、人事等；
5. 其他各科组，有关人员。

(三)会议周期：每半月一次，若特殊情况则不在此限，可召开临时会议。

(四)准备资料内容：

1. 业务部：新接订单情况，客户报怨情况，出货状况及订单变更状况。
2. 财务部：预算与实际的差异，需要与各单位配合的事项。
3. 采购科：采购的情况及物价波动、厂商等现状。
4. 工厂：

(1)质量管理：制造、外协、成品等质量管理资料及质量管理检查的实际情况。

(2)生产管理：实际产量与计划产量的差异情况，超前或落后原因分析及产能分析等资料。

(3)技术:新产品开发设计情况,操作方法的改进意见。
(4)维护:设备运转状况及维护保养的情况。
(5)现场各制造科:生产所遇到的困难、问题及操作方法改进意见。
(6)物料管理:成品库存情况及物料管理情况。
(7)人事:现有人员人数,出勤率。
5. 其他各科组有关人员:提出实际所发生的问题及改善的意见。
6. 各单位对目前所发生的问题、困难所采取的应急措施。
7. 各产品于完成出货手续后要结算,反映各项成本及生产时所发生的种种情况与问题。
8. 各项资料尽量以图表的方式表示。
(五)报告及讨论内容:
1. 各单位依其准备资料提出报告。
2. 生产进度超前、落后及各单位所发生的问题、困难等原因分析。
3. 应急措施的决定,加班调整生产线、延期交货、外协等。
4. 应急措施的执行与检查及防止再次发生的措施。
5. 质量合格率的检查。
6. 为达成目标,各单位应协助的项目。
7. 确定及协调新接订单的生产排程。
8. 客户抱怨的情况及改善措施。
9. 作业流程及操作方法、技术等改善意见的研讨。
10. 生产计划的变更等。
(六)产销控制异常处理流程。
(七)产销会议所有报告及讨论、决议事项要作会议记录并贯彻执行,并于下次会议时报告执行成果。
第四条　结论
参加产销会议的各单位人员,要确实反映现状,全体同仁齐心协力,共同解决问题,并制定事故防范措施,使本公司发展日益进步。
第五条　本规定如有未尽事宜,应随时修改。
第六条　本规定经核准后实施,修正时亦同。

三、生产科业务规定

第一条　本公司为了加强生产管理,有效地运用物料、人力、设备(机器、工具),并使之在时间上、数量上、空间上能适当地配合,以便提高生产效率、质量,并降低成本,获得最大的经济效益,特制定此规定。
第二条　业务部于下年度开始前三个月,提出年度销售计划,生产科依据年度销售计划,制定出年度生产计划,并针对主、副料需要、人力、设备负荷等拟定计划。
第三条　依据年生产计划,业务部开出的制造通知单以及现有库存量(成品、半成品)拟订月生产计划。
第四条　生产管理单位于接到业务部开出的制造通知单时应配合有关生产资料:
(一)安排生产进度预定表。
(二)计算所需的主副料(何时再需要),在购备时间之前,通知存量管理单位,安排原料。
(三)将外协加工计划通知给外协管理单位,以便先寻求适当的外协厂商。
第五条　生产管理单位,依据月生产计划、制造通知单、制造变更通知单、实际的生产进度以及现有人力、设备资料于每周定期分配安排次日起十天内的生产进度表。
第六条　依预定和实际的生产进度,发出工作命令(发出前要确知物料情况)和发料单。
(一)工作命令一联给现场制造各科组(同时要附工程程序图、操作标准、检查标准等),一联通知质量管理单位。
(二)发料单,一联给现场制造各科组,一联通知库管单位备料。

(三)要在开工三天之前发出工作命令和发料单,但特殊情况不在此限。

第七条　由现场制造各科组每日报来日报表,了解实际的生产进度,且要实地追查、督促。

第八条　现场制造各科组,无法按照进度如期完成,或有任何困难时(机器、模具损坏、停电等),应尽快将原因通知生产管理单位,予以调整工作。

第九条　当制造完工后,将工作命令详细填写有关栏处,送回生产管理单位销令。

第十条　于每批产品(订单)完工后,要将有关资料,如生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等资料汇总,并将实际生产所发生的问题进行研讨,并提出改善措施,防止再次发生。还需汇总成本分析、产能资料等,所有资料要建档备查,以利作业的进行。

第十一条　生产管理单位要经常地与业务部、存量管理单位、外协管理单位、质量管理单位、技术单位以及现场制造各科组保持密切的联系,确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后,并要能弹性地应变。

第十二条　外协管理,在管理外协加工,以及外协制造的半成品或零件时,应适时适量地配合生产进度。

第十三条　外协管理单位负责外协加工、外协制造的作业、选择外协厂商依据下列资料:

(一)生产管理单位发出的外协计划(工程详细内容、质量要求、时限、数量)或外协申请单。

(二)协作厂商及厂商资料调查表。

(三)是否由本公司供料,供料报废率的决定。

(四)预估价格及付款条件。

第十四条　选择好适当的外协厂商,要督促、确实了解厂商的进度、以及质量。

第十五条　若外协厂商为第一次承制此项外协,则必须要求其先试制,取回样品,判定是否符合要求,判定合格后,才能通知其正式承制或加工。

第十六条　确实管理本公司供料数量,及承制或加工后送回本公司的半成品或零件、下脚料、废料等的详细数量及重量。

第十七条　对外协厂商交来货品的质量、交货期、价格、以及内部的管理状况要做审核。

第十八条　若有模具(设备)存放于外协厂商之处,要确实管理,检查其对模具(设备)使用保养的情况。

第十九条　本公司于外协验收、生产装配或再加工时,对外协质量的抱怨,以及对外协厂商的审核结果,除了要存档外,应转告外协厂商。

第二十条　外协除了口头方式信用约定,最好要能订立合同,或简明式的外协书面式的约定(内容包括工程详细内容,是否由本公司供料,以及品名、规格、数量、质量要求、验收检验标准、罚则、付款条件奖励条款等资料)。

第二十一条　对于考核成绩好的优良外协厂商,建议公司给予其较优惠的条件及分配较多的工作。

第二十二条　配合质量管理单位,做好外协质量管理稽核工作,管理外协厂商承制货品的质量,并协助辅导厂商作好质量管理工作。

第二十三条　安排外协业务,必须要有弹性应变的能力,并要经常地与生产管理单位和外协厂商密切联系,确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后,有何困难要立即处理解决,并防止再发。

第二十四条　外协完工后要作成本分析(工时、数量、质量、价格、交货期等),判定外协是否有利及判定此外协厂商的能力。

第二十五条　所有的资料必须建档备查以利作业。

第二十六条　有关外协若有未详尽部分详见外协管理规定。

第二十七条　本规定呈阅核准后实施,修改时亦同。

第二章　生产作业管理有关书表

一、现场作业分配表

摘要说明：

如何做好适当的作业分工，这是生产主管最重要的课题。如果做模棱两可或不切实际的分工，那将导致生产效率低落。事实上，在进行作业分工时要充分地考虑每个员工的作业熟练程度与作业的重要性，务必要以综合性的观点来进行分工，这一点相当重要。不妨参照下述的表格详实地填注即可得出个梗概。

员工别 事务别		姓名 职业类别 作业熟练程度 A B C D E		姓名 职业类别 作业熟练程度 A B C D E	
工作的内容	时间或期　间	工作的内容	时间或期　间	工作的内容	时间或期　间
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	
		重要的程度 1 2 3		重要的程度 1 2 3	

二、工人简易考核表

（○ 良好 △ 普通 × 劣）

考核期间 姓名及考核项目	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止	/ 截止
姓名：											
无迟到早退现象 （勤勉性）											
非常守规矩 （规律性）											
非常团结合作 （协调性）											
做事主动积极 （积极性）											
达成交付的工作量 （效率性）											
作业成果正确无误 （正确性）											
彻底了解命令 （理解性）											
具备充分的作业知识 （知识性）											
姓名：											
无迟到早退现象 （勤勉性）											
非常守规矩 （规律性）											
非常团结合作 （协调性）											
做事主动积极 （积极性）											
达成交付的工作量 （效率性）											
作业成果正确无误 （正确性）											
彻底了解命令 （理解性）											
具备充分的作业知识 （知识性）											
姓名：											
无迟到早退现象 （勤勉性）											
非常守规矩 （规律性）											
非常团结合作 （协调性）											
做事主动积极 （积极性）											
达成交付的工作量 （效率性）											
作业成果正确无误 （正确性）											
彻底了解命令 （理解性）											
具备充分的作业知识 （知识性）											

三、生产部门人事考核表

扼要说明：

对于生产现场的人事考核，如果按作业分类(例如压铸工、焊接工等等)来进行考核，这当然也是理想的作法，然而，如果在工作态度或一般作业能力的考核方面，下述表格就游刃有余了。这种考核方法可分为三个层次，简单易行又不花时间。日常的观察是很重要的。

被考核者	

考核要素	评　鉴　结　果	记号栏	得分
工作态度方面	A. 非常遵守作业规章，是个模范员工		
	B. 没有什么特别违反纪律的情况，呈现一般的工作态度		
	C. 经常破坏纪律，呈现不认真的工作态度		
礼仪方面	A. 待人接物彬彬有礼，是个好模范		
	B. 没有什么特别违反礼仪的情况		
	C. 完全不讲究礼仪，令人产生不愉快的感觉		
协调合作性方面	A. 积极地协助他人，努力使作业顺利		
	B. 并没有什么特别不合作的情况		
	C. 缺乏协调性，做起事来令人感到困恼		
积极性方面	A. 努力做到自我改进，干劲十足地开展工作		
	B. 守本份地把份内的工作完成		
	C. 凡事一派消极，看不出工作的热忱		
耐性方面	A. 即使碰上困难也能够坚持，奋斗到底		
	B. 具有一般水准的耐力，不会轻易放手		
	C. 耐力欠缺，一遇上难题就立刻放弃		
责任感方面	A. 很有责任感，能够自己设法突破困难		
	B. 能够把份内的工作负责完成		
	C. 尽量逃避责任，一派没有尽责的模样		
考核要素	评　鉴　结　果	记号栏	得分
作业速度方面	A. 动作敏捷，作业速度快于常人		
	B. 做事速度已达一般水准		
	C. 动作迟缓，总是无法如期完成		

正确性方面	A. 作业不出差错,可以放心地交办事项		
	B. 没有什么明显的过错		
	C. 错误百出,令人无法放心地把工作交给他		
理解力方面	A. 即使是复杂的指示,也能够很快地掌握状况		
	B. 一般的指示可以正确掌握		
	C. 缺乏理解能力,难以掌握指示的意旨		
判断能力方面	A. 具有优异的判断能力,常常能够迅速又正确地下判断		
	B. 具备普通的判断能力,不曾发生判断错误的情况		
	C. 缺乏判断力,经常发生判断错误的情况		
上进心方面	A. 努力进修技能或知识,并且颇具成效		
	B. 还算努力学习必要的技能与知识		
	C. 缺乏上进心,不事研习技能及知识		
(评分) A 5分 B 3分 C 1分	特殊记载事项	总分	
		平均分数	

四、防止不合格产品产生的查核要点

扼要说明:

质量不合格也是主管的致命伤,同时也是企业的致命伤。主管为了防止质量不合格情况发生,必须从各个角度来多加留意才行。事实上,此时,不妨采用下述的查核表来经常查对作业现场有无异状,如果察觉有异,那就要立刻拿出改进的方案。

查核事项		查核栏	对策概要
关于产品方面	是否产生突发性的质量异常现象?		
	质量异常现象的时间是否连续发生?		
	质量异常现象是否周期性地发生?		
	偏离规格的产品是否过多?		
	瑕疵情况是否过大?		
	是否在产品的某个部分整修的情况特别多?		
	平均值这个数据资料是否有问题?		
	顾客对于产品的抱怨是否呈报到生产部门来?		

查核事项		查核栏	对策概要
关于机械方面	机械的作业能力是否减低了?		
	同型的不同机台作业能力是否差距甚大?		
	所有的机械都顺利地运转吗?		
	故障现象是否过多?		
	故障的处理是否得当?		
	对于机械是否充分地维护及保养?		
	在开机作业前是否做过周全的检查?		
	有没有需要更换的零件?		
	机器的杂音是否过大?		
	机器的操作是否过于复杂?		
	是否需要更换新的机械?		
关于工具方面	是否按照工具的用途正确地使用工具?		
	工具是否受损?		
	工具的精密度或锐利度是否已经大为降低?		
	工具的准备或补修是否齐全?		
关于原料方面	原料的质地是否有问题?		
	原料是否有瑕疵或质量参差不齐?		
	是否有异样或劣质的材料混入?		
	原料供应厂商有问题吗?		
	原料的保管或处置是否周全?		
关于作业员方面	是否人手不足?		
	是否老练的技术员为数不足?		
	是否遵照作业标准或指示去作业?		
	作业的分配妥当吗?		
	是否作业员之间的能力差距过大?		
	是否造成错误的现象过多?		
	是否作业的质量不一?		
	是否过于勉强地作业?		
	从业员是否具有质量至上的意识?		
	员工之间的人际关系有问题吗?		
	员工的健康状态有问题吗?		
关于作业方法方面	作业的顺序有问题吗?		
	作业现场的配置序列有问题吗?		
	作业现场的温度、湿度是否适当,空气是否流通?		
	作业现场的照明是否恰当? 噪音现象是否过于严重?		
	作业现场是否整理得秩序井然?		
	作业环境是否准备周全,合乎标准?		
	作业环境是否时时都斟酌留意使其确实合乎标准?		

五、生产现场缺点查核表

扼要说明：

这是一份把生产现场可能发生的缺点从各个角度着眼审查，以便发现应当改进之处的查核作业表。要找出生产现场的问题，仅以茫然的观点来着手，那是绝对不成的。总得以各种管理项目，分别就现状查核出其所呈现的水准，并且仔细搜寻是否隐藏着什么样的缺点，这样一点一点地去追究查证才行。而后将查证的结果记录下来，如此就能够掌握住实际的全貌。

查核要项	现状的水准与缺点	改进的方向	改进方案预计完成日期
生产计划方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
生产技术方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
机械设备方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
生产工具方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
质量管理方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
降低成本方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
工程管理方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
资料管理方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
外协管理方面	评定水准(A·B·C·D·E)		

查核要项	现状的水准与缺点	改进的方向	改进方案预计完成日　期
作业环境方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
安全管理方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
作业方法方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
技能训练方面	评定水准(A·B·C·D·E)		
劳动纪律方面	评定水准(A·B·C·D·E)		

评定水准:A=(与同业的其他厂商相比)非常的优越　　B=稍优越

C=普通程度　　D=稍劣　　E=非常的拙劣

六、生产现场的改善作业执行表

扼要说明:

一个不做改善工作的主管难免会被打上无能主管的烙印。话虽如此,如果只是采取敷衍式的改善,那也是无法得到良好结果的。要紧的是必须踏实地按照下述的要领,在改善的过程中导入QC的要诀,那么效果就会更加显著了。

1.应当着眼于必须改善的项目	
·首先要在心里留有这样的疑问"维持现状是好呢还是不好呢"?	
·应当活用各种查核表来找出缺点	
·询问在现场作业的部属的意见	
2.要客观地掌握现况	
·要把现场的现状详实地记载下来	
·必须把观察所得的要点记录下来	
·必要的话,必须做出详细的资料	
3.要深入问题的核心去进行检查	
·要考虑到问题点的本质何在	
·要从各种角度去分析缺点所在	
·要把搜集得来的资料进行仔细的分析(譬如把资料进一步做成图表来进行分析等等)	
·也必须听取他人(包括部属在内)的意见	
·必要的话要开会与大家共同讨论	

4.要做出改进的方案	□
·必须参考其他家公司成功的实例	□
·要听取各方人士的意见	□
·必要地召集部属进行动脑会议	□
·要仔细思量并整理出付诸执行的种种情况(如所需费用多少,需要多少人手等等)	□
·要具体地考虑,并整理出付诸执行的效果	□
·对于改进方案的执行负责人及执行日期也要明白地拟定出来	□
5.实地改进方案并检查实施的结果	□
·必要的话在呈报上司认可之后,付诸实施	□
·必须事先取得各有关人员的认可	□
·要和负责执行的承办员讲解清楚,方才付诸实行	□
·必须细心查核实行的过程,必要的话要立刻再订出改进修正案	□
·要客观地评估执行的结果,如果确实良好,那就可以把它定案加以标准化	□
·如果实行结果欠佳,那就得再次研讨改进修正案	□

七、个人作业日报表

扼要说明:

下述的资料主要是设计来供新进人员作为作业日报表,正因为这是能够有效运用时间的指导资料,因而用处较多。可以责令部属在某个期间呈交这份报告,或是在分发新的工作给属下时责令其详细填写。这份表格也是提高生产率的贵重资料。

姓　　名(　　　　　　)
填注日期(　　年　　月　　日)

时刻表	作业时间	作业内容(尽可能详细填注)	自我评鉴	检查及改进之处
AM8 9 10 11 12				
PM1 2 3 4 5				
加班时间到　　点为止,共计　　小时　　分钟			上司评语	
加班作业的内容				
加班的理由				

八、生产作业现场巡查表

扼要说明：

如果未能掌握作业现场的状况，那就可以说是生产主管的失职了。事实上，生产主管应当做定期的巡视，或是从各种角度来查核现场的作业才是。在此，不妨利用下面的查核表，一旦发现缺点（得分仅为 1 分或 2 分者）所在，必须即刻研究出对策才行。

工作单位名称（　　　　　　）

查 核 日 期（　年　月　日）

查核项目		评分	适应对策或指导事项
整理、整顿方面	原料或零件是否摆放在标准的定点位置？		
	作业用的工具是否摆放在标准的定点位置？		
	工作台上是否整理得条理井然？		
	工作环境是否整理就绪，走道通畅无阻？		
工作态度方面	工作中是否有人偷懒闲聊？		
	员工是否保持正确的作业姿势？		
	是否按规定的服装穿着整齐？		
处理设备方面	是否按照说明正确地操作机械？		
	是否正确地使用工具？		
	机械、工具是否摆放在妥当之处，易于取用？		
工程进度方面	有无停工待料的事情，全体人员都能够顺利地进行作业？		
	整个工程都按照原定计划顺利地进行？		
	各个工程之间都能够顺利地衔接无碍？		
安全方面	是否正确地使用保护的器具或防范安全的器具？		
	危险物品都能够保管得非常妥当？		
	安全标志类都能按照规定？		
（评分标准）	非常好 5 分 好 4 分 普通 3 分 差劲 2 分 甚差 1 分	综合计划	共得　分 巡视者（　　　　）

九、改善作业计划表

扼要说明：

对于一个主管而言，改进现况也是重要的事项之一。对于任何事物都要抱着怀疑的态度，心里要一直存着“现在的作法或许有谬误，应当还有更好的作法才对”的想法。

对于公司而言，最成问题的是，主管只会反映说：“实在是没有什么可以改进的。”事实上，这就好比站在错误集结成堆的山头，却找不到可资改进的事项一样，这可说是个不得了的问题了。

改进提案的名称			服务单位	
			姓　　名	

1. 现况如何？	
2. 由现况所产生的问题何在？	
3. 改进提案的说明	
4. 改进提案付诸实施的效果	
5. 实施改进提案所产生的问题何在？	
6. 实施改进提案所需的时间	
7. 实施改进提案的前导疏通作业	
8. 实施改进提案所需要的预算	
9. 附加资料	
10. 列出改进提案的协助人员	

十、生产月报表

月份：　年　月

品名：					（　日　数　　　日　）		
制单号码	制造数	不良数	完成数	完成率	工　数　的　成　果		
					总　工　数		
					总　时　间		
					每　一　人	制　造　数	
						完　成　数	
					每一小时	制　造　数	
						完　成　数	
					生产记号	制　造　数	
						完　成　数	
品名：					（　日　数　　　日　）		
制单号码	制造数	不良数	完成数	完成率	工　数　的　成　果		
					总　工　数		
					总　时　间		
					每　一　人	制　造　数	
						完　成　数	
					每一小时	制　造　数	
						完　成　数	
					生产记号	制　造　数	
						完　成　数	

使用说明：

本份月报是属于综合性月报，内容包括该月份生产部门中的各项产品的不合格数、产量及原料的使用状况等等，由工厂的工务科依照规定的步骤，负责填写提出。

生产效率方面，公司整体与各部门别、事业别的管理是很重要的，如果工厂是属于分散的情况的话，则由各个工厂分别填写。另外，也可以把各个工厂的成绩做成一览表，以便于做比较及检查。

十一、作业能率及工时月报表

	区分		当月	前月	前期
能率	科	科能率			
		科运作率			
		作业能率			
	组	组能率			
		组运作率			
		作业能率			
	组	组能率			
		组运作率			
		作业能率			
	组	组能率			
		组运作率			
		作业能率			
	组	组能率			
		组运作率			
		作业能率			
每人每日工作工数					
标准总产量工数	合计				
	组				
	组				
	组				
	组				

	区分		当月	前月	前期
除外工时及间接工时	组扣除	等待			
		机械整修			
		会谈、协商			
		调整损失			
		其他			
		计			
	科扣除	会谈协商			
		设计变更			
		安全			
		机械故障			
		试作			
		实验			
		其他			
		计			
	除外工时合计				
	间接工时				
	投入工时				
	投入除外工时比				
	投入间接工时比				
	投入工数合计				

备注

十二、降低成本计划进度报告

日期：　年　月

部　门		负责人	年度目标	当　月　份			累　计				评价及指示事项
				目　标	实　绩	达成率	目　标	实　绩	达成率	年度目标进度	
			金　额	金　额	金　额	%	金　额	金　额	%	%	
部	科										
	科										
	科										
	小　计										
部	科										
	科										
	科										
	所										
	所										
	小　计										
部											
会　计　部											
合　计											

部门主管：　单位主管：　填表：

十三、周间生产计划及实绩报告表

往来客户、主顾			星期一				星期二				星期三				星期四				星期五				星期六			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
部门	客户名称																									
	指定编号																									
	品名																									
	颜色																									
	数量	预定																								
		实绩																								
部门	客户名称																									
	指定编号																									
	品名																									
	颜色																									
	数量	预定																								
		实绩																								
出货	客户名称																									
	指定编号																									
	品名																									
	颜色																									
	数量	预定																								
		实绩																								

厂长：　　　　　　　　　生产科长：　　　　　　　　　填表：

使用说明：

这是各产品及各工厂每周的预估及实绩报告表。本表由生产计划负责人依据营业部门收到的订单及交货预定表的数值来填制，作成后分发给生产线的负责人。

在这种情况下，尤其特别需要注意预定值与实绩值的关连。一般来说，预定值与实绩值彼此之间尽量差距不要太大，才是一个理想的计划表。

十四、工厂日报表

年　日　月

			员额	缺勤	迟到早退	加班	加班合计	日计	平均	累计	摘要
勤务状况	管理组										
	技术科										
	第一科	一组									
		二组									
		计									
	第二科	一组									
		二组									
		三组									
		计									
	质检科	制程检验									
		成品检验									
		计									
	制品科										
	合计										

				制品A	制品B	制品C	其他	合计
生产状况	数量	日计	预定数					
			生产数					
			差					
		累计	预定数					
			生产数					
			差					
	金额	日计	预定数					
			生产数					
			差					
		累计	预定数					
			生产数					
			差					

异常工程	

	交货厂商	品名	数量	摘要
会同检查				

	访客		外出·出差		
对外联络					

使用说明：

工厂各单位的业绩管理，对整个经营管理而言，是非常重要的一环。如果工厂远离总公司或分散于外地的话，工厂别日报就更是重要的管理工具了。这种日报的特色在于它对“预算与实绩”“数量与金额”两方面，都有每日合计与累计的报告。预算与实绩的差距，愈是时日长久愈难回复，所以，必须尽早掌握原因，设法拟定解决对策才行。

十五、作业日报表

年　月　日

生产指定总额	组　名	品名	指定数	本月累计
	合　计			

生产总额		组名	本日产量		累　计
完成品			品名	数　量	数　量
		合计			

生产总额		组名	本日数量		累计量
半成品			品名	数　量	数　量
		合计			

生产指定余额	组　名	品名	数　量	完成预定日
	合　计			

完成品售出状况	品　名	前日余额	本日出售量	本日余额	备　注

设备运作状况	设　备　名	运作时间	生产数量	运作率	备　注
	合　计				

出勤情况	组别	人数	出勤	迟到早退	出差者	休　假		缺　勤		合计	出勤率
						代休	休假	病假	事假		
	合计										

部门主管：　　　　　　　　单位主管：　　　　　　　　填表：

使用说明：

本份日报的报告内容包括与生产有关的一切事项，如当天的预定及实际生产量、机械的移动、人员的出勤状况等等，适合小型工厂的生产部门做为日报使用。

当企业的规模尚小，生产管理体制尚未确立时，可以利用这种综合性的日报表，来掌握每天的生产状况、实绩等等，尽早发现个别问题所在，以采取对策予以处理。

十六、现职人员综合日报表

编号：__________　　　　　　　　　　　　年　月　日　星期

单位名称		在　职	留　职	专　任	长期缺额	临时聘雇	出　勤	出勤率
生产部门								
管理部门								
合计	男							
	女							
	计							

正式工人		派出员工		备注
临时工		借调员工		
外来人员		接待人员		
计		计		

十七、作业日报汇总表

工程	项目　月 日	月　日	月　日	月　日	月　日	月　日	月　日	周合计
	投 入 工 时							
	组除外工时							
	科除外工时							
	合　　计							
	标 准 工 数							
	投 入 工 时							
	组除外工时							
	科除外工时							
	合　　计							
	标 准 工 数							
	投 入 工 时							
	组除外工时							
	科除外工时							
	合　　计							
	标 准 工 数							
投 入 工 时								
组除外工时								
科除外工时								
标准工数(计)								
间　接　工　数								
就　业　工　数								
作　业　能　率								
组　运　作　率								
科　运　作　率								
组　　能　　率								
科　　能　　率								
备　注								

使用说明:

日报表不要只将他当作一张报表来看,而必须把它集合起来做为一种全体效率与提高产能的相关资讯。

本汇总表就是以此为目标,将各现场提出的日报表由管理部门统一收集、分析,以便于设定或变更标准工数,做为提高作业效率、加速运转的资料。

十八、检验作业日报

年　　月　　日

出货日期	检查顺序	订单编号	设计编号	订购厂商	品　名	受检数	检查数	未检查数	合格数	特采数	不合格数	不合格情况	人员	检查时间	备注
记事：															

使用说明：

这张日报表适用于对外购买资材时的审查。对外购买的资材必须由资材组核对购买内容（数量及金额），再由检验组检查买进资材的质量。

购买资材如果是成品或半成品，不用检查当然是最理想，但是很多时候并不尽理想，因此检查工作还是不能省。

十九、工程异常报告书

年　月　日

对象		异常工程 科　　工程
特性		年　月　日　时
异常内容		
异常原因		
对策	对策	成员
处置	负责者	处置年月日　年　月　日　时
结果		
备注		
分发处		

使用说明：

在生产过程中，偶尔会发生各种异常的情况，这种日报表就是针对异常发生的内容和对策所设定的标准报告表格。

当然工程异常的内容有大小、难易等各种不同的情况，但是无论何种情况，都要迅速的掌握异常发生的实际状况，在最短的时间内找出原因并提出对策。这就是分秒必争的减少对策报告书。

二十、生产日报表

月　　日

制造号码	产品名称、规格	预定生产量	本日产量		累计产量		投入工时		制成品	
			预计	实际	预计	实际	本日	累计	本日	前日

人事记录	应到人数		加班人数		异常状况报告
	请假人数		加班工时		
	调出人数		异常工时		
	调入人数		异常工时记录		新进职离人员
	新进人数				
	离职人数				
	实到人数				

二十一、提货单

月　　日

项　目	产　　品	料　　号	品名规格	单位	数　　量	说　　明
						□ 销货 □ 样品 □ 检验 □ 其他

厂　长　批　示	生产科长	物　　料	质　　管	提(送)货人

二十二、收货单

类　　别	申请号码	厂商名称	约交日期	收货日期	统一发票号码
□材料 □半成品 □成品					

项次	订单号码	品　名　规　格	材　料　编　号	申请数量	单位	实收		价单	金　额	累计数量
						数量	件数			

说明		检验结果		收货部门	部门	
					经办	

二十三、收料单

收　料　日	工程编号	本单编号	请购部门	订制单编号
年　月　日				

会　计　科　目	品　名　规　格	项次	材　料　编　号	单　位	量　数	单　价	金　额

备注		点　收	检　验	经办部门	
				主　管	经　办

二十四、领用单

类别	□材料　□半成品　□成品			发　货　日		发货部门		本单编号
				年　月　日				
项次	订单号码	品名规格	材料编号	单位	需要数量	实发数量	单价	金　额

说明		成本负担部门	点　收	发货部门	领用部门		
					厂长	主管	经办

二十五、原物料领用记录表

日期	批　号	料　号	规格名称	领用单号码	上期结存	本期收入	本期发出	本期结存	说　明

二十六、材料领用单

成本负担部门：　　制造单号码：　　发料日期：　　领料单号码：

材料别	材料名称	规　格	单　位	领　用　量	实际投入量	结　余　量	说　　明
用途说明							

二十七、材料退料单

年　月　日

品　名	规　格	材料编号	退回数量	单　价	金　额	原领料价格	该批实际材料价格
退料原因说明							

二十八、材料收支日报表

年 月 日

名 称	材料编号	单 位	数 量	上期库存量	本期收入	本期发出	本期结存	供应厂商

二十九、原物料日报表

产品名称：			批 号：					年 月 日	
组 件 号	零件名称	规 格	单 价	数 量	供应厂商	采 购 别		所需时间	说 明
						内购	外购		

三十、物料库存卡

物料名称	物料编号	供应厂商	交货期间	每日预计使用量	最低库存量	收　发　记　录				说　明
						收料单号码	收料量	发出量	结存量	

三十一、原物料库存记录

日期	品名	规格	存　放仓库别	材料编号	最低存量	凭证号码	订单号码	本期收料	本期发出	结存量	滞存量说明

三十二、原物料库存月报表

年　　月　　日

品　　名	规　格	单位	上月结存			本月收入			本月发出			本月结存		
			数量	单价	金　额	数量	单价	金　额	数量	单价	金　额	数量	单价	金　额

三十三、成品材料收发月报表

材料编号	材料名称	制　成　品			单位	上月结存			本月收入			本月发出			本月结存		
		A 级品	滞存品	不良品		数　量	单价	金　额	Q	@	$	Q	@	$	Q	@	$

第三章　生产技术管理制度

一、加工指示书规定

第一条　目的

依产品别，将所有的工作流程、技术、时间、人力、机器以及所需的规格和操作时所需注意事项一一列出，提供给各相关单位主管，作为订定操作标准的依据。

第二条　适用范围

供厂长的幕僚单位、质管部门及现场管理员以上干部，作为工作时依据，并明了产品的流程、特性，以易于控制产品的品质、成本及产量。

第三条　作业细则

技术部门拿到客户所给的样品或本厂自己开发设计，应先绘制蓝图然后设计、试造，经过客户的确认，然后写成工程程序图，当试产时提供给生产管理部门安排时程表、人力、产能的预估及是否需要协力厂商等等；提供给质量管理部门作QC工程图，作为检查标准依据。

第四条　结论

工程程序图，提供给生产管理、质量管理部门及现场作为大量生产安排时程表和质量管理的检验标准，将来这一份资料还需回馈给技术部门，将所遗落欠缺的资料补足给技术部门，这样才会成为一份真正内容丰富而且正确的资料，以作为下一次的制造经验，如果有牵涉到工程变更时，详细情形请看蓝图与工程变更修改管制纲要，按照程序，加以改变。

二、操作标准作业规定

第一章　目　　的

第一条　依据加工指示书所做成的标准。

第二条　为了使操作者更加了解，如何操作机器才最安全，也最节省时间，把工作流程的现状，予以调查记录，并利用分析技术，运用改造原则，以可行的途径，求得一种最合理的工作方法。

第二章　运用范围

第三条　本厂管理员以下的作业员，作为操作机器、仪器、模具及各类工具的依据。

第三章　作业细则

第四条　作业分析通常包括操作分析、工作简化、方法工程三种，其研究目的在于减少不必要的工作步骤，或使必要的操作用最迅速、最安全、最舒适的方法完成。动作分析可分为五大原则，二十七条项目，介绍如下：

（一）关于人体运动的原则

1. 使用双手从事生产性工作。
2. 双手同时开始及完成各种对称工作。
3. 使手和手臂的移动作连续曲线的动作。
4. 工作应有节奏，使工作自动而圆滑。

5. 操作范围内，尽量使移动距离最短，并用最低类别的动作。
6. 应尽量利用物体重量。

(二)关于工作场所的原则

1. 手和手臂的运动途径应在正常工作区域内。
2. 必须用眼睛注意的工作，应保证有正常视野。
3. 工具和材料应置于固定位置。
4. 工作场所的高度应设计能供站立或坐着使用。
5. 工作区域应以少移动为原则。
6. 好的工作环境可以导致好的工作表现。

(三)关于工具和设备的原则

1. 工具和设备应预置于随手即可拿到或抓取之处。
2. 以足踏板和固定工具代替手的动作，使手能执行更有用的工作。
3. 使用将完成产品移去的自动弹出设施。
4. 在方便操作的情况下，将机器控制排列妥善。
5. 利用特别的工具和复合的工具(多种用途的工具)。
6. 考虑如何使用机器以便利操作。

(四)关于材料搬运的原则

1. 为方便捉拿，应有良好的设计。
2. 安排重力输送的漏斗、分离器、堆放和输送带，将材料送使用地点。
3. 预置和分类标明下一操作所需的材料和零件。
4. 用落地输送法将产品挪开。
5. 将所有较重物品举起时应使用搬运机械。

(五)关于节省时间的原则

1. 改善人工和机械动作的迟疑或暂时停止的问题。
2. 通常动作形式需要较少步骤或元素者，所用的时间最短。
3. 当机器工作时，工作应是进行中；而工作进行时，机器应是工作中。
4. 应同时加工两个或两个以上零件。

(六)填写方式

1. 操作步骤需按照工作流程，详细记录。
2. 操作方法应于操作步骤手续中，给予详细记录。操作方法尽量以浅显文字叙述，使员工易于了解。
3. 操作方法若叙述不完整，需用图示辅助说明，能绘图者尽量用图示，使操作员易于了解。
4. 其余应注意事项，需填写于表格中。

(七)资料使用方式

1. 需存档。
2. 现场需公布。

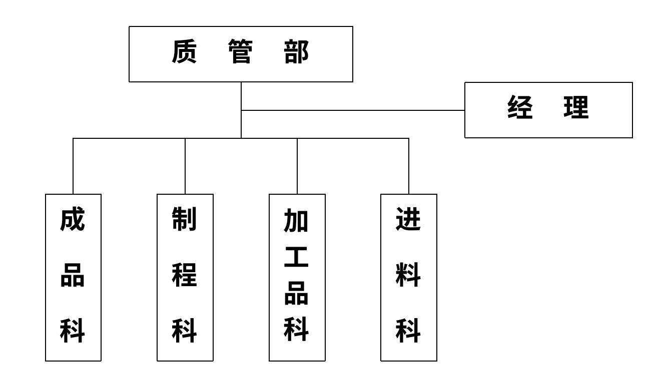
第七篇　质量管理制度

第　七　篇

第一章　质量管理制度基础

一、质量管理组织与工作职责

(一)质量管理部组织



(二)质量管理部工作内容

1. 参与产品的研究开发及试制。
2. 对产品、原物料、加工品等规格及作业标准,提出改善意见或建议。
3. 制定进料、加工品、成品检验标准确实执行。
4. 制定制程检查标准,并稽核检查站检查人员是否确实实施。
5. 质量异常的妥善处理,及鉴定报废品。
6. 检验仪器与量规的管理与校正,及库存品的抽验。
7. 原料供应商,外协加工厂商等交货质量实绩的整理与评价。
8. 督导并协助协作厂商改善质量,建立质量管理制度。
9. 制程巡回检验。
10. 制程管理与分析,专案研究并作改善,预防等再发防止措施。
11. 客户抱怨案件及销货退回的分析、检查与改善措施。
12. 资料回馈有关单位。
13. 执行质量管理日常检查工作。
14. 做好质量保证作业。
15. 研究制订并执行质量管理教育训练计划。
16. 制定质量管理规定,推行全面质量管理。
17. 其他有关质量管理事宜。

(三)进料科工作细则

1. 制定进料检验标准,确实执行进料检验。

2. 进料质量异常的妥善处理。
3. 原料供应商,协作厂商交货质量实绩的整理与评价。
4. 对原料规格提出改善意见或建议。
5. 检验仪器、量规的管理与校正。
6. 进料库存品的抽验,及鉴定报废品。
7. 资料回馈有关单位。
8. 办理上级所交办事项。

(四)加工品科工作细则

1. 制定加工品的检验标准,确实执行进料检验。
2. 加工品质量异常的妥善处理。
3. 外协加工厂商,协作厂商交货质量实绩的整理与评价。
4. 对加工品规格提出改善意见或建议。
5. 检验仪器,量规的管理与校正。
6. 资料回馈有关单位。
7. 办理上级所交办事项。

(五)制程科工作细则

1. 制定检查标准,并稽核检查站检查人员是否确实实施。
2. 协助生产单位做好质量管理。
3. 制程巡回检验及质量异常原因的追查与处理。
4. 半成品库存的抽验及鉴定报废品。
5. 制程管理与分析。
6. 选定造成成本较高或发生频率较多的不良项目或可能有问题的制程进行研究、分析及改善、预防等再发防止措施。
7. 对作业标准提出改善意见或建议。
8. 检验仪器、量规的管理与校正。
9. 资料回馈有关单位。
10. 办理上级所交办事项。

(六)成品科工作细则

1. 参与产品的研究开发及试制。
2. 对产品规格,提出改善意见或建议。
3. 成品库存的抽验、及鉴定报废品。
4. 制定成品检验标准,确实执行成品检验。
5. 成品质量异常的妥善处理。
6. 检验仪器、量规的管理与校正。
7. 客户抱怨案件及销货退回的分析、检查与改善措施。
8. 督导并协助协作厂商改善质量,建立质量管理制度。
9. 执行质量管理日常检查工作。
10. 资料回馈有关单位。
11. 办理上级所交办事项。

二、质量管理的有关书表

检 验 科 日 报 表

编号： 年 月 日

品 名	数量	合格数	不良数量			处 置
			修理	废品	其他	

出勤状况	姓 名	出勤	迟到	早退	缺勤	休假	出差
出差外出							
加班							
来信来电							
发信发电							
其他							

使用说明

本来对于生产不需检查是最理想的了，依据产品内容或设备、机械、作业者的品质意识和程度可以不需要检查，但是这种例子可说很稀少。

对于生产工程大多数的情况而言，检查业务是不可缺少的部分工程。检查业务包含了制品生产中的制程检验，以及完成后的成品检验，两者缺一不可。

质量管理圈活动报告书

年 月 日

圈名		主题		指导员	
时间		人员			
地点					
进行状况					
实施内容					

<table>
<tr><td rowspan="3">指导员观察结果</td><td rowspan="3">下次活动</td><td>时 间</td><td></td></tr>
<tr><td>地 点</td><td></td></tr>
<tr><td>负责人</td><td></td></tr>
</table>

部门主管： 单位主管： 填表：

质量管理圈会议报告书

年 月 日

<table>
<tr><td>小组</td><td></td><td>场所</td><td></td><td>日期</td><td colspan="3">月 日</td></tr>
<tr><td>议题</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="8">1. 出席者〔主管，观察监督者（督导）〕</td></tr>
<tr><td colspan="8">2. 检查事项、内容（提出意见，个别说明书写）</td></tr>
<tr><td colspan="5" rowspan="2">3. 回顾（有关今天的会议和最近的活动状况）</td><td colspan="3">评 价</td></tr>
<tr><td>良</td><td>一般</td><td>不佳</td></tr>
<tr><td rowspan="2">参加</td><td colspan="4">1. 组员们有无想做的决心？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">2. 是否全员都希望发言而去努力呢？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">勉强</td><td colspan="4">3. 组员们有用功吗？（充实自己之意）</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">4. 经常持有问题意议，并在会议中加强讨论？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">5. 质量管理手法或固有技术能评估已有成绩？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">协作</td><td colspan="4">6. 领导人是否能有效领导呢？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">7. 组员们都能协助领导人？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">活动样式</td><td colspan="4">8. 小组活动的目标是否明确？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">9. 小组活动是否依计划进行呢？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">10. 经常向主管报告活动状况吗？</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">合 计（评价点 点）</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">4. 下回进行方式（主题、工作分配、时间、事务）</td></tr>
<tr><td colspan="8">5. 下回小组会议预定（时间、主题）</td></tr>
</table>

部门主管： 单位主管： 指导员： 填表人：

使用说明

QC 或 TQC 原来是伴随着工厂制造部门的质量管理而开始的，而现在也适用于制造业以外的部门（销售、采购、其他）或行业。

类似表中所举行的会议，往往最初是由大肆宣传开始，但一段时间以后，活动便会变得沉闷，最后则往往无疾而终，不可不注意。

质　问　单

（质量管理小组活动，今日的实际经验谈）通过以上二项有下列问题点

单　位	厂　科	个人	1. 主　管	2. 班　长	希　望	厂　科
姓　名		身份	3. 小组组长	4. 组　员	回答者	

回　答　单

回答你的问题

单　位	科	个人	1. 主　管	2. 班　长	希　望	
姓　名		身份	3. 小组组长	4. 组　员	回答者	

质量管理圈活动成果报告书

年　月　日

①主题		圈名	部　科　圈
②提出理由		成员	
③现状把握		④解析	
⑤对策(改善策)		⑥成果确认	
⑦标准化		⑧残留问题点	
		主管评语	

单位主管：　小组长：　填表人：

使用说明

针对举行QC圈活动，首先需将大集团编排成合适的小团体。若是编排错误就会变成只是大堆人聚集喧扰，浪费许多时间而已。

第二个重要的事，召开QC圈活动如已预先制定了运作原则，一定要按照其规定实施预定的活动，像这张报告书上的结果报告，都必须确实地执行。

质量管理圈活动成果评价表

圈名：＿＿＿＿＿＿＿＿　　　　　　　　　　活动期间：　月～　月

项目	自我评价				主管评价			
	检查项目	佳	普通	不佳	佳	普通	不佳	说明
主题	1．主题的选择是否适当呢？							
	2．所有组员都确实检查过吗？							
	3．主题的背景问题点能否把握？							
	4．在活动期间内是否完成主题目标？							
运作	5．小组活动的重要性是否能完成认识吗？							
	6．活动计划作成，且依主管的指示实行吗？							
	7．小组会议定期召开吗？							
	8．全员是否同心协作参加活动呢？							
	9．组员出席状况好吗？							
	10．领导地位能完全取得吗？							
	11．是否能有效组合组员的工作决心与热忱？							
改善活动	12．质管手法和其他科学方法能完全配合活用吗？							
	13．资料数据能完全掌握对问题解决发挥效用吗？							
	14．能在工作进行中经常保持有问题意识吗？							
	15．组员们经常用功充实自己吗？							
成果	16．工作环境与士气是否提高了？							
	17．工作的能率与效率是否提高了？							
	18．人与人之间的关系比以前更好了吗？							
	19．失败的记录是否完全整理出且活用了呢？							
	20．在最近的活动中，已看出实际成果的提高了。							
	21．主管的满意程度如何呢？							
	22．组员们的满意程度如何呢？							
报告	23．对主管的报告是否认真进行呢？（小组登录、议事记录活动计划等）							
今后	24．残留问题是否已非常明了清楚呢？							
	25．有否考虑今后的活动计划与方向呢？							
		点	点	点	点	点	点	
		%	%	%	%	%	%	
		自我评价			主管评价			

部门主管：　　　　单位主管：　　　　小组长：　　　　填表人：

质量管理圈活动公司大会

项目	评价的重点		配点	要点
运营方法状况			20 点	
改善事例进展方法内容	主题目标设定		10 点	
	现状把握要因分析		20 点	
	对策效果把握标准化		20 点	
反省与总合效果			20 点	
发表的印象点			10 点	

使用说明

质量管理圈活动的成果，需在一定的时间(一年 1 次～2 次)召开公司大会，并由每个质量管理圈单位发表成果。并且，由于有这么一个可以发表成果的公共场所，对于每个质量管理圈而言，也是一种无形的勉励。

这时，就需以本表所列的采点项目，作为评价方法评出名次，对于成绩优良的质量管理圈应给予适当的褒赏及奖励。

第二章　质量管理作业流程及相关制度

一、质量管理作业流程

（一）质量管理

第一条　目的

确保产品质量标准化，提高质量水准。

第二条　范围

产品及研究开发、设计。

第三条　设计质量管理作业流程

第四条　实施单位

工程部、业务部、质量管理部成品科及有关单位。

第五条　实施要点

（一）工程部设计程科，依据收集的CNS、JIS、UL等国内外有关规格的资料，以及业务部、质量管理部回馈的市场调查，客户要求，客户抱怨分析等资料，设计新产品及改良现有产品。

（二）设计完成，要经试作、检验、了解生产时可能发生的问题以及是否能达到设计的质量要求。

（三）试作不合格即检查修正，再试作。

（四）试作合格即会同有关单位制定用料标准、材料规格、零件规格、产品规格、作业标准、标准工时以及QC工程表。

（五）设计的新产品如属客户订购者，则试作合格的样品，需经业务部送交客户认可后，开始受订，由企划室作生产企划。

（六）工程资料回馈有关单位，并确实执行规格、标准、蓝图等设计变更作业。

第六条　本办法经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

（二）进料检验规定

第一条　目的

确保进料质量合乎标准，确使不合格品无法纳入。

第二条　范围

原料，外协加工品的检验。

第三条　进料检验流程

第四条　实施单位

质量管理部进料科、加工品科、及其他有关单位。

第五条　实施要点

（一）检验员收到验收单后，确依检验标准进行检验，并将进料厂商、品名、规格、数量、验收单号码等，填入检验记录表内。

（二）判定合格，即将进料加以标示“合格”，填妥检验记录表，及验收单内检验情况，并通知仓储人员办理入仓手续。

（三）判定不合格，即将进料加以标示“不合格”，填妥检验记录表及验收单内检验情况。并即将检验情况

通知采购单位(物料部、采购科或外协加工科),请购单位,由其依实际情况决定是否需要特采。

1. 不需特采,即将进料加以标示"退货",并于检验记录表、验收单内注明退货,由仓储人员及采购单位办理退货手续。

2. 需要特采,则依核示进行特采,将进料加以标示"特采",并于检验记录表、验收单内注明特采处理情况,以及通知有关单位办理入库或部分退回,或扣款等有关手续。

(四)进料应于收到验收单后三日内验毕,但紧急需用的进料优先办理。

(五)检验时,如无法判定合格与否,则即请工程部(设计工程科),请购单位派员会同验收,来判定合格与否,会同验收者,亦必须在检验记录表内签章。

(六)检验员执行检验时,抽样应随机化,并不得以个人或私人感情认为合用为由,予以判定合格与否。

(七)回馈进料检验情况,并将进料供应商交货质量情况及检验处理情况登记于厂商交货质量履历卡内及每月汇总于厂商交货质量月报表内。

(八)依检验情况对检验规格(材料、零件)提出改善意见或建议。

(九)检验仪器、量规的管理与校正。

(十)进料属 OEM 客户自行待料者,判定不合格时,请业务部联络客户处理。

第六条　本规定经质量管理委员会核定后实施,修正时亦同。

(三)制程质量管理作业办法

第一条　目的

确保制程质量稳定,并求质量改善,提高生产效率,降低成本。

第二条　范围

原料投入经加工至装配成品上。

第三条　制程质量管理作业流程。

第四条　实施单位

生产部检查站人员、质量管理部制程科及有关单位。

第五条　实施要点

(一)操作人员确依操作标准操作,且于每一批的第一件加工完成后,必须经过有关人员实施首件检查,等检查合格后,才能继续加工,各组组长并应实施随机检查。

(二)检查站人员确依检查标准检查,不合格品检修后需再经检查合格后才能继续加工。

(三)质量管理部制程科派员巡回抽验,并做好制程管理与分析,以及将资料回馈有关单位。

(四)发现质量异常应立即处理,追查原因,并矫正及作成记录防止再发。

(五)检查仪器量规的管理与校正。

第六条　本办法经质量管理委员会核定后实施,修正时亦同。

(四)成品质量管理作业办法

第一条　目的

确保产品质量,使出厂的产品送至客户处能保持正常良好。

第二条　范围

加工完成的成品至出货。

第三条　成品质量管理作业流程。

第四条　实施单位

质量管理部、成品科、生产部、物料部及有关单位。

第五条　实施要点

(一)加工完成的成品要经过成品检验合格后,才能入库或出货。

(二)确依成品检验标准实施检验,判定不合格批则退回生产单位检修,检修后仍需再经成品检验。

(三)库存成品必须抽验,以确保产品质量,避免质量变异的产品送交客户,发现质量变异即调查原因(必要时会同有关单位),作好防止再发措施,并通知生产单位检修。

第六条　本办法经质量管理委员会核定后实施,修正时亦同

(五)客户抱怨处理办法

第一条　目的

确使客户迅速获得满意的服务,对客户抱怨采取适当的处理措施,以维持公司信誉,并谋求公司改善。

第二条　范围

已完成交货手续的本公司产品,遭受客户因质量不符或不适用的抱怨。

第三条　客户抱怨的分类

(一)申诉:这种抱怨是客户对产品不满,或要求返工、更换、或退货,于处理后不需给予客户赔偿。

(二)索赔:客户除要求对不良品加以处理外,并依契约规定要求本公司赔偿其损失,对于此种抱怨宜慎重且尽速的查明原因。

(三)非属质量抱怨的市场抱怨:客户刻意找种种理由,抱怨产品质量不良,要求赔偿或减价,此种抱怨则非属本公司责任。

第四条　客户抱怨处理流程

第五条　实施单位

业务部、质量管理部成品科及有关单位。

第六条　实施要点

(一)客户抱怨由业务部受理,先核对是否确有该批订货与出货,并经实地调查了解(必要时会同有关单位)确认责任属本公司后,即填妥抱怨处理单通知质量管理部调查分析。

(二)质量管理部成品科调查成品检验记录表及有关此批产品的检验资料,查出真正的原因,如无法查出,则会同有关单位查明。

(三)查明原因后,会同有关单位,针对原因,提出改善对策,防止再发。

(四)会同有关单位,对客户抱怨提出处理建议,经厂长核准后,由业务部答复客户。

(五)将资料回馈有关单位并归档。

第七条　本办法经质量管理委员会核定后实施,修正时亦同

客户抱怨处理单

(　)急件　　　　　　　　NO.

(　)普通件　　　　　　　年　月　日

客户名称		品　名		规　格			
交货批号		料　号		抱　怨 数　量		结案 日期	
项　目	内　容			负责单位签章			
抱怨内容							
客户要求							

调查分析		
改善对策		
抱怨处理建议	（　）赔偿￥____（　）折价 （　）以良品交换　（　）非本公司责任 （　）检修或返工　（　）其他	
厂长批示		

（六）市场质量调查办法

第一条　目的

对市场质量调查的资料作分析、研究，以改善产品质量及开发新产品，以迎合客户的质量要求。

第二条　范围

需求市场所要求的产品质量。

第三条　市场质量调查的内容

客户对本公司产品所接受的程度与其所要求的产品质量，以及其他竞争产品的比较。

第四条　市场质量调查流程

第五条　实施单位

业务部及有关单位

第六条　实施要点

（一）业务部以邮寄或拜访的方式，请客户填写产品质量调查表。

（二）调查表内的调查项目，即产品的质量特性，例如性能、规格、外观，以及产品价格等。

（三）整理调查资料通知有关单位。

（四）有关单位由业务部提供资料，了解客户的质量要求，并了解本公司对该产品的质量要求是否某些项目要求太严、太松，以改善产品质量，及开发新产品。

第七条　本办法经产品委员会核定后实施，修正时亦同。

____月份客户抱怨处理月报表　　　　年

受理日期	结案日期	客户抱怨处理单号码	料号	品　名	规格	数量	抱怨的处理	备　注

总经理：　　厂长：　　质量管理部经　理：　　科长：　　制表：

______股份有限公司抱怨处理单

客户名称：　　　　　　　　　　　　抱怨数量

产品名称：　　　　　　　　　　　　受理日期

出厂日期：　　　　　　　　　　　　结案日期　　　　　　编号：

项　　　　目	负 责 部 门
1. 抱怨内容：	
2. 抱怨者要求：	
3. 厂长批示：	
4. 原因调查：	
5. 抱怨的分析：	
6. 制造部门(现场)或其他部门确认及改善对策：	
7. 抱怨处理建议： (1)赔偿￥______ (2)不良品交换良品、数量______ (3)修改、返工、数量______ (4)折价 (5)非本厂责任	

厂长裁决：

抱怨处理月报表

日期	产品名称	批号	出厂日期	抱怨原因					
				材质问题	设备问题	检查方法	检验方法	设计规格	其　他

二、质量管理制度

（一）检验标准的制定办法

第一条　制定检验标准的目的

使检验人员有所依据，了解如何进行检验工作，以确保产品质量。

第二条　检验标准的内容：应包括下列各项

（一）适用范围

（二）检验项目

（三）质量基准

（四）检验方法

（五）抽样计划

（六）取样方法

（七）群体批经过检验后的处置

（八）基它应注意的事项

第三条　检验标准的制定与修正

由工程单位、质量管理单位制定

第四条　检验标准内容的说明

（一）适用范围：列明适用于何种进料（含加工品）或成品的检验。

（二）检验项目：将实放检验时，应检验的项目，均列出。

（三）质量基准：明确规定各检验项目的质量基准，作为检验时判定的依据，如无法以文字述明，则用限度样本来表示。

（四）检验方法：说明在检验各检验项目时，是分别使用何种检验仪器量规或是以官感检查（例如目视）的方式来检验，如某些检验项目须委托其他机构代为检验，亦应注明。

（五）抽样计划：采用何种抽样计划表（例如计数值用 MIL—SID—105D、计量值用 MIL—STD—414）。

（六）取样方法：抽取样本，必须由群体批中无偏倚地随机抽取，可利用乱数来取样，但群体批各制品无法编号时，则取样时，必须从群体批任何部位平均抽取样本，且如闭起眼睛似地取样。

（七）群体批经过检验后的处置：

1. 属进料（含加工品）者，则依进料检验规定有关要点办理（合格批，则通知仓储人员办理入库手续，不合格批，则将检验情况通知采购单位，由其依实际情况决定是否需要特采）。

2. 属成品者，则依成质量量管理作业办法有关要点办理（合格批则入库或出货，不合格批则退回生产单位检修）。

（八）其他应注意的事项：

1. 如检验时必须按特定的检验顺序来检验各检验项目时，则必须将检验顺序列明。

2. 必要时可将制品的蓝图或略图，给于检验标准中。

3. 详细记录检验情况。

4. 检验时于样本中发现的不良品，以及于群体批次中偶然发现的不良品均应与良品交换。

5. 其他。

第五条　本办法经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

（二）不合格品的监审办法

第一条　目的

适时处理不合格品，监审其是否堪修，是否能转用或必须报废，使物料能物尽其用，并节省不合格品的管理费用及储存空间。

第二条　范围

质量不符合规格的进料(含加工品,以下所称的进料,均含加工品在内),半成品及成品且认为不堪修者,但不包括下列二项:

(一)于进料检验时所判定的不合格的进料,应退货或特采。

(二)于进料检验后所发现的不合格的进料,且责任属进料供应商,应退货或交换良品。

第三条　实施单位

由质量管理单位负责召集工程、生产、物料等有关单位组成监审小组负责监审。

第四条　实施要点

(一)发现不合格品,且认为不堪修者,即由发生单位填具不合格品监审单(填妥不合格品的品名、规格、料号、数量、不良情况等)送请监审。

(二)监审时需审慎,并考虑多方面的因素,例如:

1. 是否堪修或必须报废。
2. 检修是否符合经济效益。
3. 是否为生产的急需品。
4. 是否能转用于另一等级产品。
5. 是否有些部分可继续使用,有些部分堪修,有些部分必须报废。

(三)监审小组将监审情况及判定填入不合格品监审单内,并经厂长核准后,即由有关单位执行。

(四)监审小组应于三日内完成监审工作。

第五条　本办法经质量管理委员会核定后实施,修正时亦同。

(三)制程质量异常处理办法

第一条　目的

为明确制定发现质量异常时,所应采取的措施,使问题迅速确实地改善,并再发防止,以维持质量的稳定。

第二条　范围

于制程中发现质量异常时。

第三条　制程质量异常的定义

(一)不良率高或缺点大量发现。

(二)管理图有超连串,连续上升或下降趋势及周期时。

(三)进料不良,前工程不良品纳入本工程中。

第四条　制程质量异常处理流程。

第五条　实施要点

(一)发现单位于制程中发现质量异常,立即采取临时措施并填写异常处理单通知质量管理单位。

(二)填写异常处理单需注意:

1. 非量产者不得填写。
2. 同一异常已填单在 24 小时内不得再填写。
3. 详细填写,尤其是异常内容,以及临时措施。
4. 如本单位就是责任单位,则先确认。

(三)质量管理单位设立管理簿登记,并判定责任单位,通知其妥善处理,质量管理单位无法判定时,则会同有关单位判定。

(四)责任单位确认后立即调查原因(如无法查明原因则会同有关单位研商)并拟定改善对策,经厂长核准后实施。

(五)质量管理单位对改善对策的实施进行稽核,了解现况,如仍发现异常,则再请责任单位调查,重新拟订改善对策,如已改善则向厂长报告并归档。

第六条　本办法经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

制程质量异常处理单

NO.

年　月　日

<table>
<tr><td>工令号码</td><td>批　号</td><td>工程名称</td><td>发 现 者</td><td>发现原因</td><td colspan="2">备　注</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">发 现 异 常 的 内 容</td><td colspan="2">发现后的临时措施</td><td colspan="2">负 责 单 位 签 章</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>判定责任单位</td><td colspan="4">请＿＿＿＿单位于　月　日前完成原因调查及改善对策</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>原因调查</td><td colspan="4"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>改善对策（暂时永久）</td><td colspan="4"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>效果确认</td><td colspan="4"></td><td>厂长批示</td><td></td></tr>
<tr><td>厂长批示</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

不合格品监审单

NO.

年　　月　　日

<table>
<tr><td>料　　号</td><td>品　　名</td><td>规　　格</td><td>数　　量</td><td colspan="2">备　　注</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">不 良 情 形 说 明</td><td colspan="2">发 生 单 位 签 章</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">监 审 情 形 及 判 定</td><td colspan="2">监 审 小 组 签 章</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td>工　程</td><td>质量管理</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>厂 长
批 示</td><td colspan="3"></td><td>物　料</td><td>生　产</td></tr>
</table>

（四）质量管理日常检查规定

第一条　目的

避免人员的疏忽，而导致不良的影响，使全体员工，重视质量管理，确实为提高产品质量，降低成本而努力。

第二条　范围

（一）工作检查

（二）生产操作检查

（三）自主检查

（四）外作厂商质量管理检查

（五）质量保管检查

（六）设备维护检查

（七）厂房安全卫生检查

（八）其他可能影响产品质量者

第三条　检查的频率

依检查范围的类别，以及对产品质量影响的程度而定。

第四条　检查的项目

依检查范围的类别而定，详如实施要点。

第五条　检查资料的回馈

要转知有关单位研讨改进，并作为下次检查的依据。

第六条　实施单位

质量管理部成品科及有关单位。

第七条　实施要点

(一)工作检查

1. 必须由各单位主管配合执行。

2. 频率：

(1)正常时每周一次，每次二至三人，但至少每月一次。

(2)新进人员开始时每周一次，至其熟练后，与其他人员一样，依正常时的频率。

(3)特殊重大的工作则视情况而定。

3. 工作检查表

工作稽查表

工作名称：

工作人员姓名：　　　　　　　　　　年　月　日

稽　查　项　目	实 际 情 形	总　　评
工作进度		
是否按规定程序工作		
是否能与他人配合		
工作效率与质量		
工作情绪与精神		
工作熟练度		
是否有改进工作方法的意思与建议		
其　他		

检查人员：

(二)生产操作检查：频率，每周三次，每次二人。

生产操作稽查表

工程名称：

操作人员姓名：　　　　　　　　　　年　月　日

稽　查　项　目	实　际　情　形	备　　注
操作前的准备工作是否完成		
是否按操作标准来操作		
工作场所的布置是否适宜		
通风照明温度等是否符合规定		
附近环境是否整洁		
对异常状况是否知晓处理程序		
是否有改进工作方法的意见与建议		
其　他		

检查人员：

（三）自主检查：

频率对每个检查站每二至三天检查一次，并视情况调整。

自主检查检查表

检　查　站：

检查人员姓名：　　　　　　　　　　年　月　日

稽　查　项　目	实　际　情　形	备　　注
是否按检查标准检查		
官感检查的限度样本是否标准		
检查的仪器、量规是否精准		
是否有漏检情况		
漏检的原因		
对不合格品是否妥善处理		
其　他		

检查人员：

（四）外作厂商质量管理检查：

1．质量管理部成品科会同有关单位人员，不定期巡回检查各协作厂商、原料供应商、加工厂商。

2．外作厂商质量管理检查表。

外作厂商质量管理稽查表

□协作厂商　□试用厂商

□原料供应商　□外协加工厂商　　　　　　年　月　日

1-1 厂商名称：	4-1 制程上有否按规定的操作标准操作： □有　□没有
1-2 厂商的地址电话：	4-2 制程中有否按规定的检查标准检查： □有　□没有
1-3 负责供应本厂的原料，加工品名称：	4-3 制程检查记录有保存吗？□有　□没有
1-4 经办人员职称姓名：	4-4 制程中发现不良品的处理：
2-1 有质量管理组织表吗？□有　□没有	5-1 对本公司供料储存情况：
2-2 质量管理负责人职称姓名：	5-2 成品检验如何实施： □全检　□抽检　□不检验
2-3 质量管理部门是否独立存在？ □单独存在　存在　单位	5-3 被退货时实施措施：□改换包装再送回 □等催货急时再送回　□全检后再送回
2-4 检验人员共计______人 1．进料验收人员_____人 2．制程检查人员_____人 3．成品检验人员_____人 4．其　他人员_____	5-4 本公司要求的水准和厂商生产能力比较（厂商的意见） □要求过高 □要求过低 □要求适中

2-5 检验人员是否兼作其他工作： □是　□否	5-5 不良率能否降低： □照规定　□打算降低
2-6 对于不良反应是否有人负责处理： □有　□没有	5-6 现有接受本公司订购事项进度情况：
3-1 进料时，有检验吗？□有　□没有 □有时有，□有时没有	
3-2 检验方式：□全检　□抽检 □抽样计划　□其他	5-7 其他：
3-3 进料时发现不良品的处理：□批退 □选别　□重工　□照用　□其他	6　需要本公司协助事项：
3-4 进料验收单有保存吗？□有　□没有	

检查人员：

（五）质量保管检查

1. 原料、加工品、半成品、成品等
2. 频率：每周一次。
3. 质量保管检查表。

质量保管稽查表

（　　）原　料　（　　）半成品

（　　）加工品　（　　）成　品　　　　年　月　日

稽　查　项　目	实 际 情 形	总　评
存放是否定位及是否整洁		
温度湿度通风照明是否适宜		
是否备有消防设备		
危险性物品是否与其他物品隔离		
良品不良品未经检验物品是否分别存放		
实际的数量是否与账面符合		
度量衡的器具是否精准		
存放的地点是否有进出的管理		
物品的质量是否发生变异		
其　他		

检查人员：

（六）设备维护检查：频率、每周二次、每次二至三个设备。

设备维护稽查表

设备名称：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　年　　月　　日

稽　　查　　项　　目	实 际 情 形	备　　　注
附近的环境是否整洁		
是否依操作标准操作		
是否依规定保养		
使用人对异常状况是否知晓处理程序		
保养、修护是否有记录		
其　　他		

检查人员：

（七）厂房安全卫生检查：频率、每周一次。

厂房安全卫生检查表

年　　月　　日

稽　　查　　项　　目	实际情况	备　　注
消防设备是否足够，放置地点是否适宜，且未失时效		
易燃物品是否存放妥当		
操作人员使用的工具是否良好		
特殊操作时，操作人员是否使用特殊安全防护器具		
物料搬运设备是否运用灵活		
是否于严禁吸烟处有吸烟的事情		
是否有狂奔喧哗的事情		
光线、通风是否适宜		
环境是否整洁、垃圾处理是否良好		
药品是否齐全		
停车场的车辆是否排列有序		
厕所是否清洁、设备是否良好		
用膳场所是否清洁、厨房是否整洁		
其　　他		

检查人员：

第八条　本规定经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同

（五）检验仪器量规的管理校正办法

第一条　目的

确保检验仪器量规的精准，防止因仪器量规的误差，而产生不良品，并延长检验仪器量规的使用寿命。

第二条　范围

凡本公司所使用的检验仪器量规。

第三条　实施单位

质量管理单位及使用单位。

第四条　实施要点

（一）所有检验仪器量规均需建卡，并指定专人负责保管、使用、维护保养及校正。

（二）为使员工确实了解正确的使用方法，以及维护保养与校正工作的实施，凡有关人员均需参加讲习，由质量管理单位负责排定科程讲授，如新进人员未参加讲习前就须使用检验仪器量规时，则由各该单位派人先行讲解。

（三）检验仪器量规应放置于适宜的环境（要避免阳光直接照射，适宜的温度），且使用人员应依正确的使用方法实施检验，于使用后，如其有附件者应归复原位，以及尽量将量规存放于适当盒内。

（四）有关维护保养方面

1. 由使用人负责实施。

2. 在使用前后应保持清洁且切忌碰撞。

3. 维护保养周期实施定期维护保养并作记录。

4. 检验仪器量规如发生功能失效或损坏等异常现象时，应立即送请专门技术人员修复。

5. 久不使用的电子仪器，宜定期插电开动。

6. 一切维护保养工作以本公司现有人员实施为原则，若限于技术上或特殊方法而无法自行实施时，则委托设备完善的其他机构协助，但须要提供维护保养证明书，或相当的凭证。

（五）有关校正方面

1. 由质量管理单位负责实施，并作记录，但在使用前后或使用中必须校正者，则由使用人随时实施。

2. 定期校正：

依校正周期，排定日程实施。

3. 临时校正：

（1）使用人在使用时发现，或质量管理单位在巡回检验时发现检验仪器、量规不精准，应立即校正。

（2）检验仪器、量规如功能失效或损坏，经修复后，必须先校正才能使用。

（3）外借收回时。

4. 检验仪器、量规经校正后，若其精密度或准确度仍不符合实施需要，应立即送请专门技术人员修复。

5. 若因技术上或设备上的困难，而无法自行校正者，则委托设备完善的其他机构代为校正，但须要求提供校正证明。

6. 检验仪器、量规经专门技术人员监定后，认为必须汰旧换新者，以及因检验工作实际的需要，必须新购或增置者，得由质量管理单位依本公司请购规定请购。

第五条　本办法经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

检验仪器、量规定期（　　）维护保养/（　　）校　　正 计划表

类别	名　称	每年实施次数	实　施　月　份												实施重点	备注
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

检验仪器、量规定期（　　）维护保养/（　　）校　　正 记录卡

实施单位：　　NO.

名称及型式：				编　号：			
适用检验项目：				规　格：			
附　　件：				精准度：			
年	月	日	实　施　情　形	备　　注	执行人	科　长	经　理

检验仪器、量规管理卡

NO.

建卡日期：　年　月　日

名称及型式：	编　　号：
附件：	规　　格：
适用检验项目：	精 确 度：
制造厂商：	原厂编号：
购入价格：	购入日期：
存入地点：	户用日期：
使用保管人员签章：	报废日期：
备　　注：	

检验仪器、量规的使用、维护保养及校正方法表

名　称	编　号	规　格	准确	适　用 检验项目	使用方法	维护保养 方　法	校正方法	备　注

（六）质量管理教育训练办法

第一条　目的

提高员工的质量意识、质量知识及质量管理技能，使员工充分了解质量管理作业内容及方法，以保证产品的质量，并使质量管理人员对质量管理理论与实施技巧有良好基础，以发挥质量管理的最大效果，以及协助协作厂商建立质量管理制度。

第二条　范围

本公司所有的员工及协作厂商。

第三条　实施单位

由质量管理部负责策划与执行，并由管理部协办。

第四条　实施要点

（一）依教育训练的内容，分为以下三类：

1. 质量管理基本教育：参加对象为本公司所有员工。

2. 质量管理专门教育：参加对象为质量管理人员、检查站人员、生产部及工程部的各级工程师与单位主管。

3. 协作厂商质量管理：参加对象为协作厂商。

（二）依训练的方式，分为以下二种：

1. 厂内训练：为本公司内部自行训练，由本公司讲授或外聘讲师至厂内讲授。

2. 厂外训练：选派员工参加外界举办的质量管理讲座。

（三）由质量管理部先拟订“质量管理教育训练长期计划”列出各阶层人员应接受的训练，经核准后，依据长期计划，拟订“质量管理教育训练年度计划”列出各部门应受训人数，经核准后实施，并将计划送管理部转知各单位。

（四）质量管理部应建立每位员工的质量管理教育训练记录卡，记录该员工已受训的课程名称、时数、日期等。

第五条　本办法经质量管理委员会核定后实施，修正时亦同。

质量管理教育训练长期计划表

年 月 日

实施对象	科 程 名 称	年	年	年	备 注

质量管理教育训练年度计划表

年 月 日

实施对象	科 程 名 称	目 的	各部门应受训人数							备 注
			生产	工程	质管	物料	管理	业务	其他	

质量管理教育训练记录卡

NO.

员工姓名：　　　　建卡日期：　年　月　日

质量管理教育训练记录栏						职务异动栏				
年	月	日	课程名称	时数　日数	备注	年	月	日	单位名称	职称(职位)

教育训练表

课程名称	课 程 内 容	目 的	实施对象	回顾	时数	讲 师	举办次数

三、质量管理圈活动办法

（一）主旨

本办法系本着尊重人性、发挥员工无限潜力、改善公司体质、培养同仁自我企划、自我启发、自我判断的精神、不断地提高工作质量、改善现场管理、解决工作问题的自主群体活动。

（二）目的

1. 提高全体员工能力与群体的合作。
2. 创造明朗愉快的工作场所。
3. 促进管理活动的水准。
4. 实现“目标经营管理”。

（三）组织

1. 推行委员会的组织及职责（如附表1）
2. 圈的组成
（1）凡本公司的员工均可参加活动。
（2）以相同或相关工作人员3～16名的原则成立一圈。
（3）圈名由圈员共同决定。
（4）辅导员及圈长的产生。
①导入期：
为此干部亦能深入了解活动的内容，辅导员可由事务局、主任委员或秘书处派员担任，圈长暂由科长或副科长担任。
②推广期：
辅导员由科长、副科长担任，圈长原则上由组长担任，各圈均可聘他科人员任专业技术的辅导员。
（5）每位圈员可同时参加两个圈的活动（但须科长准许）。
（6）圈成立后，须向事务局办理登记。
（7）各圈圈员因工作关系，须参加或退出该圈时，须由圈长向事务局办理更正手续。

（四）活动办法

1. 活动题目的产生
（1）圈员讨论后自订，但须经科长、经（副）理准许成立者。
（2）配合上级指示目标，由科长指定，经（副）理认可者。
（3）同一圈可同时进行一个目标以上的活动。
（4）因工作性质变更，须更换活动目标（或题目）者，须经科长、经（副）理准许后，向事务局申请更正。
2. 活动成立及登记
活动初始，应填写“活动计划书”（附表2）三份，经科长、经（副）理核准后，送事务局及本部干事各一份，另一份自存。
3. 活动期限
原则上以三个月为一期，但可视需要经科长、经（副）理核准后变更之。
4. 活动会议
（1）活动会议的种类、时间、时机、次数及内容为后：

种　类	时数及次数	时　机	认可程序	内　　容	津　　贴
一般会议	每两周至少一次 每次 0.5～1 小时	上、下班均可	各圈自订、科长认可	活动的计划、立案、任务分配、主题探讨	上班中每人每次茶点费 15 元，下班后举行者每次每人可加班 1 小时，但不发茶点费。
研习会议	视需要举办 每次 0.5～1 小时	同上	同　上	专业知识、保养、安全、操作方法、质量管理、管理、理论等传授。	

(2)会议之前两天，应以“开会通知单”(附表 3)通知事务局，以便事务局视需要派员观摩。

(3)会议完毕后一周内，圈长须指派圈员完成“会议记录”(附表 4)经辅导员、委员认可，送事务员登记后交还各圈自存。

5. 活动成果

活动结束后十天内圈长应提出“成果报告书”(附表 5)三份，经辅导员、委员认可后，全部送事务员，准备评价表彰手续。

6. 厂内发表会

(1)原则上每五个月内举办一次，经活动成果评审后的圈始获得参加发表的资格。

(2)评审委员原则上请委员或厂外有经验人士担任。

(3)评审及奖励：参见附表 7。

7. 国内发表会

(1)依公司最近发表会中成绩优胜者，依名次获得代表公司的资格，如因故无法参加时，依名次顺序递补之。

(2)其发表制作资料得由秘书处、事务局协助处理。

(3)差旅费及补假规定得依公司规定办理。

(4)奖励办法：

①所获奖金得由该圈所属单位处理。

②所获奖牌、锦旗、奖状由各单位自存。

③荣获特殊奖时，由事务局报请上级奖励。

8. 国外发表会

(1)资格：

①年统计成绩依名次排列为第一优先考虑条件。

②最近两年活动无中断者。

③在最近公司发表会获得前三名者。

④如无法完全满足上述条件时，主任委员有权裁决是否派员参加。

(2)参加人数：依公司财务状况决定。

(3)发表资料：由秘书处及事务局协助。

(4)差旅费：依公司标准办理。

9. 其他

(1)国内外发表会成绩列入质量管理圈年度绩优单位及绩优圈的评价之中。

(2)激励活动视情况择期办理。

(3)“每年”得选出绩优圈及绩优单位(科)，其办法另订。

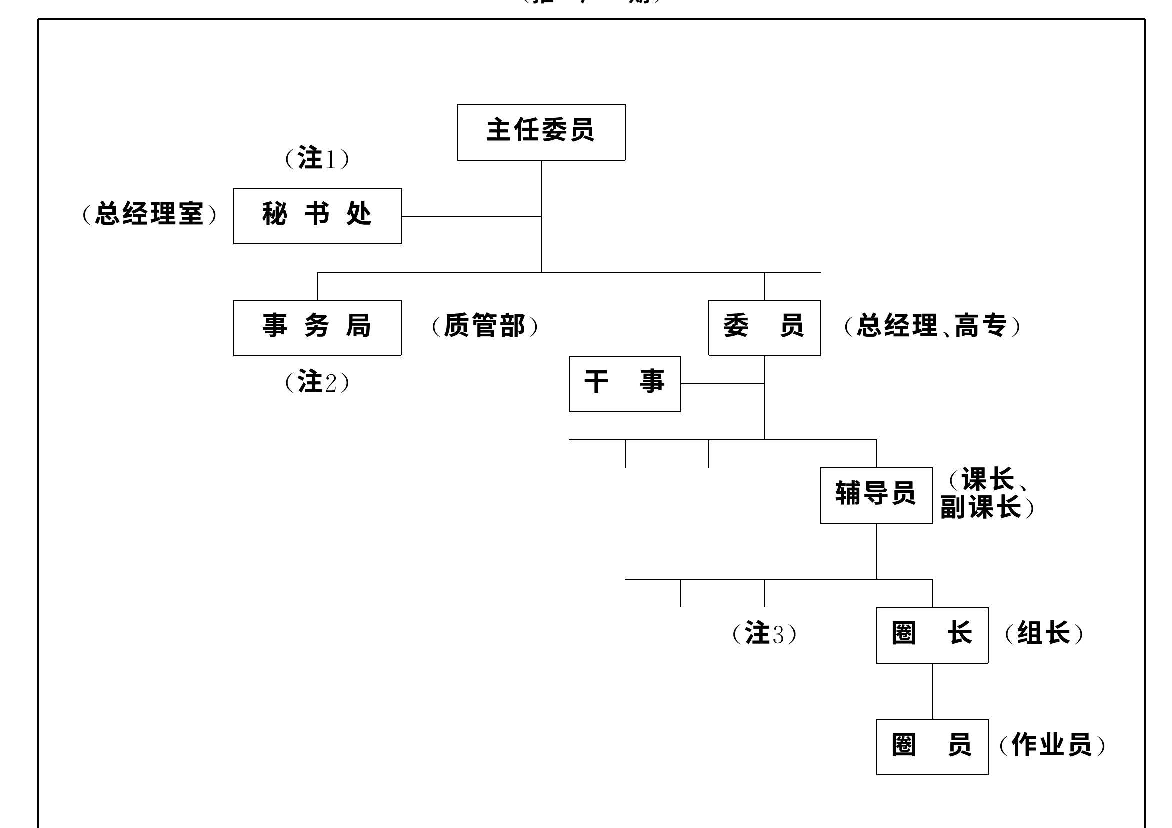
(4)质量管理圈的活动情况及成果列入各部、科的考绩中。

(5)本办法经总经理核准后实施,修订时亦同。

附表 1

质量管理圈推行委员会

(推　广　期)



注 1:秘书处设执行秘书一人(高专担任),下设总干事一人。

注 2:导入期辅导员及圈长的产生参照有关规定办法。

注 3:事务局下设副总干事一人。

职责:

(1)主任委员:活动方针及目标的总指示。

(2)委　　员:活动督促、方针、制度的制定,检查参与及认可。

(3)辅 导 员:活动技巧及辅导,鼓励活动士气。

(4)圈　　长:各圈活动的中心,负有任务分派、计划书、会议记录提出等任务。

(5)事 务 局:活动推广的总部,参与制度制定、办理评价表彰手续、统计等工作。

(6)秘 书 处:依主任委员的指示方针,制订活动办法考核活动绩效。

(7)各部干事:负责各部活动的推展及事务工作。

附表 2

圈活动计划书

经(副)理:	科长 (辅导员):	圈长:

单　　位:________
组(机)别:________
活动期数:________

1. 活动题目:

活动期间:　年　月　日至　年　月　日

2. 题目选定理由:2—1　用统计表或图形分析(A、B、C 图、柏拉图)
　　　　　　　　2—2　文字叙述(如上述方式无法表示)

3. 工程概述:

4. 成　　员:

辅导员		圈　员		圈　员	
圈　长		圈　员		圈　员	
圈　员		圈　员		圈　员	
圈　员		圈　员		圈　员	
圈　员		圈　员		圈　员	
圈　员		圈　员		圈　员	
圈　员		圈　员		圈　员	

注:本表由圈长填写三份,经科长、经(副)理认可后,两份各送事务局及本部干事,一份圈长自存。

附表 3　**质 量 管 理 圈 活 动 开 会 通 知 单**

圈　　名		所属单位		参加人数	
时　　间	年　　月　　日　　时　　分				
地　　点					
活动项目					
会议主题					
记　　事					
事务局：	经(副)理：	科长(辅导员)：		圈　长：	

附表 4

质量管理圈活动会议记录表

委　员：＿＿＿＿＿＿

圈　　员：＿＿＿＿＿所属单位：＿＿＿＿＿圈长＿＿＿＿＿辅导员：＿＿＿＿＿

活动题目：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

集会时间：　年　　月　　日　　时　　分至　　年　　月　　日　　时　　分

地　　点：＿＿＿＿＿＿＿＿集会次数：第＿＿次　　　主席：＿＿＿＿＿＿＿

出席人数：＿＿＿＿＿＿＿＿名（含辅导员）　　　　记录：＿＿＿＿＿＿＿

缺席名单：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

本次会议重点：

- □ 题目选定　　□ 效果确认
- □ 目标追求　　□ 标 准 化
- □ 现状分析　　□ 总 检 讨
- □ 对策提出　　□ 研 习 会
- □ 对策检查　　□ 其　　他

会议内容：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

会议记录于会后一周内经辅导员（科长）、委员认可后，向事务局提出，本表不敷使用，另以续页使用。

附表 5

质 量 管 理 圈 活 动 成 果 报 告 书

委　员：＿＿＿＿＿＿

圈　　名：＿＿＿＿＿＿所属单位：＿＿＿＿＿＿圈长：＿＿＿＿＿＿辅导员：＿＿＿＿＿＿

主要产品：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

活动项目：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

活动期间：＿＿年＿＿月＿＿日至＿＿年＿＿月＿＿日　　活动期别：第＿＿＿次

报告内容：

1. 工程概要　　2. 题目选定理由　　3. 现状把握
4. 要因分析　　5. 对策检查　　6. 对策实施及效果检查
7. 标准化　　8. 感　想　　9. 今后计划

注：本报告书于活动结束后十天内完成三份，经辅导员、委员认可后送事务局，本表不敷使用，可用续页行之。

附表 6　**质量管理圈活动成果评价表**

活动目标：								
圈名：	单位：　科	组成：　等　人		活动期别：　次				
评价项目	评价内容	配点	评分					得分
			0	1	2	3	4	
活动状况	1. 现状调查是否清楚，是否能把握重点？	1						
	2. 原因追查是否彻底，追查结果正确性如何？	1						
	3. 对策实施的计划是否周详，具体可行。	1						
	4. 会议次数：次数（含研习会）/月 3.6 次（含）以上给 4 分　1～19 次给 1 分 3～3.5 次给 3 分　0.9 次以下给 0 分 2～2.9 次给 2 分	2						
	5. 会议出席率： 95%（含）以上给 4 分　70～79 给 1 分 88%～94%给 3 分　69%以下给 0 分 80%～87%给 2 分	2						
	6. 报告内容是否条理，且易吸引他人阅读。	1						
	7. 圈员参与程度如何？	1						
有形成果	8. 目标达成困难度及达成率高低。	1						
	9. 节省工时、节省金钱如何？	1						
	10. 不良率降低的程度如何？	2						
无形成果	11. 良品率或效率等已甚高者。	1						
	12. 员工质量意识提高的程度？	1						
	13. 员工向心力提高的程度？	1						
	14. 圈长管理能力提高的程度	1						

评审员签名：　　　　　　　　　　　　　　总分：

附表 7

QCC 发表会评审与奖励方法表

一、评审方式：
1. 聘请厂内一级主管或厂外经验人士担任评审员。
2. 评审员不评审本部门的发表圈，除非参加发表的各圈均为同一部门。
3. 评审得分采各评审员的平均分数（四舍五入）为原则。
二、至少两圈（含）以上发表，始举办发表竞赛事项。
三、奖励方式：

第一名	奖金 1,800 元/圈	奖状
第二名	〃 1,600 〃	〃
第三名	〃 1,300 〃	〃
佳　作	〃 1,000 〃	
参加奖	〃 800 〃	

四、入榜分数最低标准为 40 分，否则以参加奖论，入榜者从第一名排起，未能排入前三名者，均以佳作论。

质量管理圈活动评价办法补充说明

1. 会议出席率：$\frac{\text{活动期间出席会议总出席人数（含辅导员）}}{\text{全组人数（含辅导员）} \times \text{会议次数}}$

（除了公假（差）外，不到会议者，一律算缺席）

2. 提案制度未定案前，提案不列入评审项目。

3. 有形效益评价：目前由于本公司有形成果评价的基本数据（如各站的成本等）尚未明确，有形效益计算不易故在未能计算有形成果的情况下，可以效率或良品率代替有形效益，评审员得视情况酌情给分。

（所提供的题目与不良率无关者，该栏的评分标准订为二）

4. 奖励：

总分：68 分

项目 \ 奖别	优等	甲等	乙等	丙等	级外
每人奖额（新台币元）	500 元	400 元	300 元	100 元	0 元
分数	55 分（含）以上	44～54 分	34～43 分	18～33 分	17 分

以上分数由各评审员评分后，取其平均数判定（采四舍五入）人参加两圈以上时，不可重复领取奖金，但可领取参加各圈中的奖金最高者。

辅导员、圈长的奖金，以该圈每人奖金的 1/2 倍计算。

活动中加入者，其奖金以参加月数占全期的百分比发放（未满一个月者，如≥16 天，则以一个月计之，＜16 天，则该月不算参加）

5. 以上规定经总经理认可后实施，修改时亦同。

第八篇　总务管理制度

第　八　篇

第一章　会议管理制度

一、会议审核表

注　意　要　点		查核栏
开会的目的	本次的会议是否实际需要？（是否只是流于形式的例行会议？有没有其他更好的解决方法？）	
	开会的目的是否明确？	
设定要项方面	开会的时机、时间是否妥当？	
	开会的场所是否恰当？	
	所邀集的与会人员是否恰当？	
开会通知方面	是否对于与会人员确实通知妥当了？	
	对于开会的主旨、议题是否确实通知与会人员？	
	是否事先通知与会人员应当事先就议题做好准备呢？	
	是否通知与会人员事先备妥有关的资料呢？	
会议的准备方面	是否事先拟就议题的进行顺序及时间的分配呢？	
	事前是否应当分发参考资料呢？是否已经做了应变的准备呢？	
	是否安排好会议的记录呢？	
	是否必须用到幻灯机或录像机等的机械设备呢？	

邀集与会人员的选定标准

- 对于该项议题确实身有感触者
- 对于该项议题确实握有资料、学有专精并富有经验者
- 本次会议的结论将会对其有所影响者
- 邀其与会参与发言讨论的好处要比因该员出席会议而致工作停顿所造成的损失来得更大者

二、会议计划表

年度会议活动计划表

细节项目 \ 会议名称		
开会次数		
开会日期		
开会时间		
会议目的及宗旨		
与会人员		
司仪		
主席		
会议召集单位		
会议记录		
总务		
与会者应备资料		
会场标示资料		
日前或事前的分发资料		

三、会议管理要领

（一）提高会议成效的要领

1. 要严格遵守会议的开始时间。
2. 要在开头就议题的要旨做一番简洁的说明。
3. 要把会议事项的进行顺序与时间的分配预先告知与会者。
4. 在会议进行中要注意如下事项：
   （1）发言内容是否偏离了议题？
   （2）发言内容是否出于个人的利害？
   （3）是否全体人员都专心聆听发言呢？
   （4）是否发言者过于集中于某些人呢？
   （5）是否有从头到尾都没有发言过的人呢？
   （6）是否某个人的发言过于冗长呢？
   （7）发言的内容是否朝着结论推进呢？
5. 应当引导在预定时间内做出结论。
6. 在必须延长会议时间时，应取得大家的同意，并决定延长的时间。
7. 应当把整理出来的结论交给全体人员表决确认。
8. 应当把决议付诸实行的程序理出，加以确认。

（二）会议禁忌事项

会议中的禁忌事项一览表

- 发言时不可长篇大论，滔滔不绝（原则上以3分钟为限）。
- 不可从头到尾沉默到底。
- 不可取用不正确的资料。
- 不要尽谈些期待性的预测。
- 不可做人身攻击。
- 不可打断他人的发言。
- 不可不懂装懂，胡言乱语。
- 不要谈到抽象论或观念论。
- 不可对发言者吹毛求疵。
- 不要中途离席。

四、会议工作细节审核一览表

工　作　项　目	查核	工　作　项　目	查核
1.活动的主旨		礼品包装作业	
2.活动的规范		订制数量(要多出20%的备份)	
3.预算		15.接送交通工具方面	
4.招待对象的层次		飞机	
5.总参加人数(查对邀请回函)		火车	
6.活动日期及时间(注意是否与其他同业的		巴士	
活动撞档?)		轿车	
7.活动日数		16.红包(给司机、演艺人员……的)	
8.筹备单位		17.会场布置	
9.活动的负责人		18.宴会的形式	
10.活动作业分工明细		餐桌入座式	
11.会场的预订		自动餐入座式	
主会场		半入座式自助餐	
开会场地		鸡尾酒立食式自助餐	
洽谈室		鸡尾酒会立食式	
展示场		19.料理样式	
来宾休息室		法国料理	
主办单位休息室(干事、办事员)		中国料理	
演艺人员休息室		各国料理大会串	
12.制作来宾名册		路摊式、模拟餐馆式、餐台取食式、餐车	
姓名、地址、公司名称、电话、职衔等的		服务式	
核对		20.雕冰(原色、彩色)	
13.邀请函		21.饮料	
信封		餐前酒	
邀请卡		威士忌	
回函明信片		鸡尾酒	
纪念品兑换券		啤酒(罐装或生啤酒)	
停车券		饮料类	
指引地图		吧台	
点心券		餐车	
餐券		餐车女服务生	
订制张数(多印20%的备份)		干杯用的酒类(国产酒或洋酒)	
信封书写作业		22.香烟方面	
投递作业承办员		香烟	
投递日期(要以活动日期的二、三个星期		雪茄	
前寄达对方为原则)		品牌(国产或进口)	
14.纪念品方面		特别订做的烟盒	
纪念品的选定		香烟摊女服务员	
决定包装纸		23.菜单的印制	
外包装书写作业		24.花饰方面	
礼品题款作业		花圈	
姓名书写作业		花篮	
蝴蝶结装饰作业		桌上花饰	
雕冰花饰		旗袍	
胸花		各国民族的衣着	

工　作　项　目	查核	工　作　项　目	查核
馈赠用花束		32.　表演女郎	
典礼台花饰		33.　女性公关人员	
礼桌花饰		34.　住宿安排方面	
文字花饰		安排来宾的住宿(套房、单人房、双人房)	
吊挂花饰		主办人的住宿问题	
蜡烛		演艺人员的住宿	
展示品饰花		预订房间	
礼花(献礼用)		妥善分配房间	
25. 园景制作		35. 特设专用柜台	
西式园景		36. 支付的负担范围(住宿、餐费、取用冰箱内的食物费用、电话费……)	
东方园景		37. 安排用餐方面	
租借盆景		住宿者的用餐事宜	
①观叶盆景		来宾、司机的用餐问题	
②观花盆景		服务人员的用餐	
茶几		演艺人员、乐队的用餐问题	
遮阳伞		38. 活动行程方面	
26. 看板、标示板类		司仪开场白	
欢迎看板		主席致辞	
大门看板		来宾致辞	
方向标示		举杯同庆	
专用停车场标示牌		余兴节目	
受付处看板		朗读贺电	
会场入口处欢迎光临的拱门		致谢辞	
典礼台看板		活动行程表的标示	
展示商品说明标示牌		活动行程表的书写工作	
会场内指引标示牌		播放背景音乐	
社徽、商标看板		放映宣传影片、幻灯片	
国旗、社旗、大会旗		39. 服务柜台的工作方面	
27. 拍照摄影方面		来宾出缺席的确认	
纪念照片		发放胸章	
快照		发放活动行程表	
记录摄影		主席迎宾作业	
拍立得照片(拍照女服务员)		引导来宾到休息室	
28. 选择桌子(选用圆桌或方桌)		发放座位牌	
29. 座位顺序		发放纪念品	
桌面标示卡		接待大众传播人员	
桌面标示卡的书写作业		设置暂时电话	
印制座位配置表		来宾签名纪念	
30. 胸章、名牌方面		40. 表演节目的总预算方面	
颜色、大小、种类的选定		本单元的活动企划	
公司名称、职衔、姓名的书写作业		节目策划及演出	
31. 女服务员着装方面		节目执导	
洋装		会场布置	
安排演艺人员、乐队			

工　作　项　目	查核
节目主持人	
舞台灯光	
①灯光设计	
②灯光器材	
舞台装备	
①舞台灯光	
主要舞台	
特设舞台	
回转舞台	
舞池	
凸出舞台	
②舞台设计及设工	
音响方面	
①音响设计	
②音响器材	
立式麦克风	
桌上型麦克风	
无线电麦克风	
录音机	
音箱	
放大器	
③音响操作员	
④录音	
⑤现场侧录音	
41. 摸彩活动方面	
摸彩方法	
摸彩箱	
摸彩券	
摸彩服务员	
奖品给付方法	
①当场核发	
②散场时核发	
③送到家	
④邮寄	
42. 演出节目的彩排	
43. 新的工厂、公司落成庆祝喜宴	
停车场	
收付柜台设置场地	
向导、招待、解说人员	
活动行程表	
指引标示	
说明标示牌	

工　作　项　目	查核
料理、饮料	
服务人员	
44. 会场方面	
会场布置	
典礼台	
讲台	
讲师	
制作人	
幻灯机	
放映幕	
灯光布置	
笔记用具	
资料的分发	
资料的披露	
样品、试用品、展示品	
麦克风	
录音作业	
同步翻译机	
茶水点心(咖啡甜点)	
用餐事宜	
45. 展示会方面	
会场布置	
演出计划	
展示、装饰计划	
邀请函、DM 的制作	
游艺节目	
选定搬运公司	
迁入计划(当天或前天)	
装设计划(当日或前天)	
①展示商品	
②展示器具	
③电气工程、安装工程	
制服	
解说体系	
①海报	
②说明书	
③解说员	
④说明标示牌	
⑤实地表演	
迁出计划(当天或隔天)	
茶水点心	
用餐问题	

工　作　项　目	查核	工　作　项　目	查核
茶水点心的招待		洽谈室	
工厂、公司落成说明		接待记者采访人员	
接待记者采访人员		46. 服装	
接送交通工具		西装	
联络有关官方机构		燕尾服	
和邻居打招呼		制服	
装置临时电话		47. 支付旅馆费用方面	
给水、排水的设备		支付的日期	
电气、瓦斯的能源		汇款、前来收款、当天支付现金	
冷暖器设备		出纳员	
桌椅		48. 旅馆事务方面的承办员	
桌巾		主办人员	
照明设备		餐宴预约办事员	
音响设备		餐宴服务经办员	
游艺节目		住宿服务经办员	
纪念品		预约订房经办员	

第二章　文书管理制度

一、文件、档案保存年限表

档案分类	档案名称 \ 存档年限	永久	10年	5年	3年	2年	1年	备注
经营类的档案文件	有关公司章程类的档案	○						
	股东大会的档案	○						
	股东名册、股东印鉴名簿	○						
	重要干部会议记录	○						
	重要干部到职宣誓书、重要干部名册	○						
	经营计划	○						
关于组织、单位的档案文件	业务组织规章	○						
	修改组织有关的文件	○						

档案分类	档案名称 \ 存档年限	永久	10年	5年	3年	2年	1年	备注
有关会计业务的档案方面	年度决算报告	○						
人事档案文件	员工名册	○						
	员工的履历表、户籍誊本、就职宣誓书	○						
总务、庶务文件档案类								
销售业务的档案文件								

档案分类	存档年限 档案名称	永久	10年	5年	3年	2年	1年	备 注
生产作业的档案文件								

二、公文管理办法

第一章　总　　则

第一条　目的

为使文书管理制度化，以增进文书处理的质量及效率，特制订本规则。

第二条　范围

本规则所称文书管理，指总管理处各部、室、中心或各公司（含事业部、业务执行部门）与外界来往的文书（包括电报）及关系企业（含公司内部）各部门间来往文书（包含签呈），自收（发）文至归档全部过程的办理与控制。

第二章　承办部门

第三条　总收发部门

总公司各部门与外界来往文书的收发由总管理处总务部门统一办理，各公司（工厂）所在地的总收发由其所属总务部门办理。总收发部门负责文书的收受及发送。

第四条　管理部门

（一）总管理处各部、室、中心及各公司以公司名义与外界来、往之文书，以各公司总经理室或管理处为管理部门；营业、采购、工务、资材、法律、服务、训练等业务部门的文书，得以各业务部门的最高主管部门为管理部门。

（二）各公司（工厂）所在地与外界来往属地区性文书，以其所在地的经理室或管理处（或总务部门）为管理部门。

（三）关系企业各公司、部门间来往文书原则上以厂、处、部、室以上部门为管理部门。

（四）管理部门应指定人员负责来往文书的核稿及收发、拆封、登记、分文、稽催、校对、监印、档案管理等事宜；文书未按规定处理者，管理部门不得受理。

第五条　主办及会办部门

（一）文书内容所涉及的业务主办部门为该项文书的主办部门，如有涉及其他部门时，其他部门则为该项文书的会办部门。

（二）本企业各类资料对外统一报送的主办、会办及提供部门如下表：

资料报送对象	主　办　部　门	提　供　部　门	备　　注
1. 金融机构 2. 主管机构	财务部	各公司会计处（科）	

资料报送对象	主　办　部　门	提　供　部　门	备　　注
①税务主管机构	各公司会计处(科)	各公司会计处(科)	
②商业及证券主管机构	法律事务室	各公司会计处(科)	
③工厂主管机构	各公司总经理室或独立厂区的管理部门	各公司会计处(科)及技术、工务部门	会:法律事务室
④外汇贸易主管机构	资材部	各公司会计处(科)	会:法律事务室财务部
3. 报界(新闻)资料	秘书室	各公司总经理室	如发布资料涉及公司业务政策事项应报告董事长核定后才能对外宣布。
4. 业务往来客户(业务上需要及推广产品宣传资料)	营业部门	由营业部门委请设计编制	
5. 股东及一般性客户(编制各公司或关系企业年报)营业部门	各公司总经理室(统一格式由各公司会商决定,如以企业为主,则由各公司总经理室提供资料并由总管理处总经理室汇编)	各公司及总管理处有关部门。	①务求文字简要,设计新颖,以便作为企业宣传的辅助工具。 ②编印前先会法律事务室。

第三章　行　　文

第六条　行文类别

(一)函:发布规章或临时性规定及对机关团体、公司行号、私人或关系企业。各公司间及公司内各部门间行文使用。

(二)公告:就主管业务向公众或特定对象宣布时使用。

(三)便函:关系企业各公司、部门间或公司内各部门间业务接洽时使用。

(四)签呈:下级对上级有所请示或报告时使用。

(五)电报:业务处理须以电报行文时使用。

(六)表格式公文:政府机关规定的表格式公文及公司人事令等,可依实际需要印定固定格式使用。

(七)其他:

1. 司法文书依据司法部门规定程序实施;诉讼文书,依政府有关部门诉讼审议委员会规定程序实施。

2. 会议纪录及例行表报等的发送可以不必行文。

第七条　行文名义、署名及印信借用

(一)对关系企业外机构行文的名义、署名及用印规定如下:

1. 以公司名义由董事长署名盖董事长职章:

属政策性或影响公司重大权益之行文。

2. 以公司名义由总经理署名盖总经理职章:

对政府各部、会、局、署及其所属一级、二级机构或省政府、市政府及其所属一级机构等之行文。

3. 以公司名义由总经理署名、盖总经理职衔签字章。

(1)对省政府、市政府所属二级机构等之行文。

(2)对当地市、县政府及其所属一级机构之行文。

(3)对税务、金融机关之行文。

(4)总管理处各部、室、中心代表各公司对外之行文(但本款第六项另有规定者对其加以规定)。

4. 以公司名义,由经理署名、盖经理职衔签字章。

对本款第二项所列以外的公家机构或公民营企业、法人团体之行文。

5. 以部门名义,由厂处长署名盖厂处长职衔签字章。

营业、资材、工务等部门于各类规章规定的核决权限或授权范围内对客户、厂商之行文。

6. 以部门名义盖部门章:

(1)采购部门对厂商之行文。

(2)人事、服务、训练、法律等部门于经办业务的权责范围内对公民营事业、民间机构或个人之行文。

7. 应依本款第四项的名义、署名及用印规定行文而该行文单位无经理者,得盖用公司公章行文。

8. 因环境特殊或事实需要,须另行规定行文名义、署名及印信使用者,应专案签送总管理处总经理室转呈董事长或总经理核准。

(二)关系企业各部门间应以部门名义行文,并依下列规定签署、用印:

1. 正式行文者,以公司名义由总经理或事业部经理署名盖职衔签字章;以业务接洽便函行文者,由经办部门主管及经办人署名,盖用部门章。

2. 总管理处各部、室、中心对各公司行文的油印函件,盖用部门章。

3. 工务、资材、会计、总务等服务部门对其他部门之行文盖部门章。

4. 厂、处以上部门主管对其直辖部门行文以部门主管的职衔签字章签署。

(三)公告、人事通知单、聘任书、奖状、契约及依法令或特定业务(如进出口、税务、关税、劳保、投标等),须加盖公司或业务专用章的文件,均应盖用专用章,并视业务需要依规定加盖董事长或总经理的职衔签字章或职章或加盖于其权限或授权范围内的部门主管签字章或私章。

(四)特定签署人及印信的文件从其规定。

(五)需以对等身份的签署人名义复文者,应酌情处理。

第八条　行文的判行权限

(一)以董事长署名行文者,应送总管理处总经理室转呈董事长判行。

(二)以总经理署名行文者,除总管理处各部室、中心代表各公司对外行文得由经理(主任)判行外,应送各公司总经理室转呈总经理判行。

(三)以事业部经理署名行文者,应送经理室转呈经理判行。

(四)以部门名义由厂处长署名行文者,应由部门主管判行。

(五)以部门名义行文者,应由部门主管判行。

(六)以公司名义盖用公司公章行文者,应由经理级人员判行。

(七)因专案业务需要,如进出口、税务、关税、劳保、投标等使用公司名义,须盖用董事长或总经理的业务专用章者,行文时应经该业务部门主管于授权范围内经核准后才能盖用。

(八)固定格式文书,应由署名的主管于原稿判行后,授权业务主办部门主管依式行文。

第四章　文书处理程式

第九条　文书分类

(一)机密类:具有专利性、独特技术性的资料及特定列管的业务机密文件,应依本规则第八章规定办理。

（二）A　类：凡关系重大，足以影响公司权益的文书，应呈总经理核阅后才能分文办理。

（三）B　类：一般文书及经常性业务往来文书。

（四）C　类：一般通知或参考性的函件无须呈判者，仅登记分文直接交经办部门处理后归档。

（五）其他类：与公司业务无直接关系的表报、宣传或印刷函件，无须收文、登记，可径送有关部门参阅。

第十条　收发文登记单

（一）第一联为收（发）文登记单，收发人员按流水号码顺序装订存查。

（二）第二联为催办单，于送经办部门签收文件后，收发人员收回，按处理期限或待复日期的先后次序整理，按日核对催办。

（三）第三联为主管催办单，经办部门主管于交办文件后留存，按处理期限或待复日期的先后整理，以备随时稽催督导用。

（四）第四联为经办人员存查联，于文件办妥后按结案、未结案分类存查。

（五）第五联为核查联，于文件办妥时随文归档，如系代行或授权判行的文件，由收发人员转送主管核阅后归档。

第十一条　收（发）文字号的制定管理

（一）对外行文的字号

1．公司：$X_1X_2(X_3)$总字第○○○○号。X_1X_2为公司简称；X_3为地区别，不需分地区者省略；○○○○为公司收（发）文流水号。

2．事业部（含直属部门）：$X_1X_2(X_3)X_4$字第○○○○号（X_4为事业部或直属部门代字，由各公司总经理室制定管理）。

3．营业部门：由各公司总经理室制定。

（二）对关系企业行文的字号

1．由各公司总经理室统一制定管理。

2．总管理处各部、室、中心由总管理处总经理室统一制定管理。

（三）收发文编号

1．由文书管理部门按年份依流水号码一文一号进行编列。“业务接洽便函”另行编定，也可采用流水号码一文一号编列。

2．复文以收文号码为发文号码，如有二号以上来文并案处理，以最后的收文号码为发文号码。

3．主动发文号码与一般收复文号码采取同一编号顺序。

第十二条　收文

（一）登记、分文

来文由收发人员拆封后，于“收（发）文登记单”（表0104）登记收文编号、收文日期、来文者、来文字号、来文日期、附件及摘要后，送分文人员依其性质判定文书类别、经办部门，再由收发人员将其分发。

（二）文件的分送

收发人员分发文件，应留存“收（发）文登记单”第一联，依收文编号的流水号码装订。其余第二、三、四、五联连同来文以“分文专用卷宗”送交经办部门主管核定“要”“否”答复及处理期限，记入“收（发）文登记单”第二、三、四、五联，第二联于当天签收后，夹放于“分文专用卷宗”退还收发人员，由收发人员按处理期限之日期先后予以整理以备文件催办之用。

（三）文件交办

经办部门主管将文件批交办理时，应将经办人姓名记入“收（发）文登记单）第三、四、五联，留存第三联按处理日期之先后整理稽催督导，第四、五联连同文件交经办人办理。

（四）文件处理

1．经办人办理文件时，应将拟办或复文拟稿签呈主管判行。

2．经办人应将处理经过、结果或复文摘要记录于“收（发）文登记单”第四、五联记要联记要栏（如不敷使用时，得以“文书签办单”（表0105）补充，签办单随同“收（发）文登记单”第五联流程处理），并填记预定保存

期限及销案或待复日期后连同来文(复文时需附复文稿)经呈判后打字、校对再转送文书管理部门收发人员。经办部门主管于文件判行后,将“收(发)文登记单”第三联抽出销案。

3. 收发人员收到办妥的来文及“收(发)文登记单”第四、五联时:

(1)如无须复文者,依其类别编定档号填记于第四、五联将档号及销案日期转记第一联,抽出原留存之第二联销案,并将第五联同文件归档,将第四联退还经办人。

(2)如须复文者,将复文及复文稿送请监印人员用印后,复文封发投邮;来文、复文稿、复文底本则依其类别编定档号填记于第四、五联后,第五联连同来文、复文稿、复文底本归档,并抽出原留存之第二联销案(如需待复者,则将第二联依待复日期的先后整理以备稽催),再将第四联退还经办人。经办部门如业务需要,可以复文底本留存。

4. 来文附件如属现金、支票、汇票或其他有价证券等,经办部门经办人于接到来文时,应即缴交出纳部门签收不应随文传递。

第十三条　主动发文

(一)拟稿、登记

经办人以公文稿笺(表0125)拟妥文稿,检附“收(发)文登记单”一式五联,填写受文者、类别、经办部门、内容摘要、附件、经办人姓名、预定保存年限及销案或待复期限等栏,呈部门主管会核稿人员经判行,送收发人员编号,转打字、校对后,送交文书管理部门收发人员。

(二)发文处理

收发人员收到发文文件、原稿“收(发)文登记单”(一式五联),即将发文文件及原稿送请监印人员用印。文件封发投邮后,登记单第一联依收发文编号之流水号装订;无须待复文件,第二、三联即予销案,如须待复者,第二联由收发人员暂存,第三联送经办部门主管,均依待复日期之先后整理以备稽催;第四、五联连同发文原稿及底本依其类别编定档号,将档号及销案日期填记于第一联后,第四联交还经办人存查,第五联连同发文原稿、底本归档。

第十四条　外界复文的处理

收发人员及文书经办部门收到外界复文,除按收文程序处理外,收发人员应抽出原发文的第二联销案,将销案日期转记原发文的第一联,并将收文日期及字号转记于原发文后归档的第五联,经办部门接到复文时,主管应抽出原发文的第三联销案,经办人应于原发文的第四联填记收文日期及字号。

第十五条　行文方式

(一)正式以公文用纸或油印函件行文者,依本章第二节的规定处理。一般性的规定、通知、公告等函件无需复文时,发文部门仍办理发文手续,受文部门则依下列方式处理:

1. 主管部门对其直辖部门行文时,受文部门免办收文手续。

2. 总管理处各部、室、中心及各公司相互行文,由受文公司总经理室或部、室、中心文书管理部门办理收文,其转交所属部门时,所属部门免办收文手续。

3. 受文部门依前二项的规定免办收文者仍应处理呈核后依收文日期先后顺序归档。

(二)以“业务接洽便函”行文者,依第十六条规定办理。

(三)各类文书的行文,应就组织层级需要数量一次印发,避免逐级转文重印延误时效。

第十六条　业务接洽便函的处理

(一)发文

经办人发文时,应将接洽内容列记于“业务接洽便函”第一联,并填记文书类别、受文者、待复期限、附件等各栏,呈请主管判行后另依式填写三联连同第一联呈主管签署,一并送收发人员编号并记载于“收(发)文编号登记表”(表0106)再送监印人员用印后,由收发人员将“业务接洽便函”第二、三、四联送交受文部门,第一联则依待复日期的先后整理以备稽催。

(二)收文

受文部门的收发人员收到“业务接洽便函”第二、三、四联,于便函上填记收文时间、编定收文号码并记载于“收(发)文编号登记表”将便函第二、三、四联送呈部门主管批定经办人后,由收发人员将二、三联交由经办

人承办,第四联经经办人签收后由收发人员按发文部门要求的待复日期先后整理,以备稽催。

（三）复文

经办人收到来文应于第三联拟具复文稿并填写销案或待复日期,及预定保存期限(如需签办,则以“文书签办单”办理,签办单连同“业务接洽使函”第三联处理),经主管判行后,依式填写于第二联,一并呈主管签署再送由收发人员转请用印并抽出原暂存的第四联转记销案或待复日期,将第二联送交受文部门(原发文部门),第三、四联编定档号填记于档号栏后;第三联依其类别归档;第四联依收文流水编号的顺序存查。如未结案,则第四联按待复日期先后整理以备稽催。

（四）回文处理

发文部门的收发人员收到复文部门送达之便函第二联时,于原暂存之第一联注记复文之收文时间;第二联转送经办人呈阅办妥并注明预定保存期限送收发人员抽出第一联销案,再一并编定档号填记于档号栏,第一联依发文流水编号的顺序装订存查,第二联依其类别存档,如未结案,第一联需加注复文部门要求的待复日期,并按此日期之先后整理以备稽催,再行复文时,则依发文程序办理。

第五章　文书处理方式

第十七条　文书结构

（一）公告:以“主旨”“依据”“公告事项”三段式斟酌运用。

（二）函、签呈:以“主旨”、“说明”、“办法、请求、拟办或建议”三段式斟酌运用。

（三）业务接洽便函:以公文三段式或以条例方式逐点叙述。

（四）采用语体文以达到“简、浅、明、确”的要求,可用表格处理的尽量利用表格。

第十八条　信函处理

（一）指名营业、工务、资材及采购人员收受的信函由信封上的记载可认为公务文书者,应视同公务文书拆封,如系私事,再予发还;未能办认为公务文书的信函,经其本人拆封后如系公务文书,应交收发人员依本规则处理。

（二）指名副经理以上人员的信函,径送其本人,如系公务文书,再交收发人员依本规则办理。

第十九条　签呈处理

（一）经办人因特殊案件的处理,需请主管核示时,以签呈用纸誊写一份行文,签呈经核决并依示办妥后应依类别归档。

（二）经办人签拟后呈主管核示,如需呈转经(副)理级以上主管核示者(各公司经理室、总经理室及总管理处各部、室、中心为呈总经理或董事长核示者)则于厂(处)长(部、室主管)签示后,由厂(处)、部(室)收发人员登记于“签呈事务备查表”(表0107)转呈经(副)理以上主管(各公司经理室、总经理室及总管理处为总经理或董事长)核实,于核实后由厂(处)部(室)收发人员转记“批示”情况,呈送厂(处)长(部室主管)核阅后,交由经办人依批示办理,但与会办部门有关者应影印分送会办部门协同处理或备查。经办人办妥后,将签呈交由厂(处)、部(室)收发人员编定档号填记于签呈及“签呈事务备查表”后,签呈依其类别归档。签呈内容不宜为公众周知者,应指定专人专案签办。

第二十条　合同书处理

（一）订立或修改合同时,经办部门拟稿后判行前,应将文稿转送总管理处法律事务室核稿。判行后依业务需要份数送请缮打、校对、用印。

（二）固定格式的合同书其原稿应依前款规定经核稿判行后使用,经办部门使用时依式填写所需份数呈准后,直接送请用印。

（三）合同书签约代表人及原稿、正本的保管部门规定如下:

合同书类别	签约代表人	正本及原稿保管部门
资材买卖合同书	公司总经理或事业部经理	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门
资材统购合同书	总管理处资材部经理	总管理处资材部资材管理科
资材外购合同书	公司总经理或事业部经理	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门
资材托工合同书	公司总经理或事业部经理	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门
工程修造合同书	公司总经理或事业部经理	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门
营业买卖合同书	公司总经理、事业部经理或营业处处长	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门
聘约及定期契约人员合同书	事业部经理	人事部门或该厂区文书管理部门
其他合同书	各公司视业务需要自行制定	公司总经理室、事业部经理室或该厂区文书管理部门

保管部门收到合同书正本应即贴足印花并予销印后与原稿一并归档。其他业务有关部门均以副本留存备用。

第二十一条　副本及图书处理

副本视同正式文书，应依规定处理、归档；各类图书应指定部门集中管理。

第二十二条　电报处理

电报视同文书，依本规则办理。

第二十三条　文书处理要点

（一）经办文书遇有关系重大足以影响公司权益的重要文件，应将正本妥为保藏，每有应用均以副本或影本请呈处理。

（二）为利文书处理并达分层负责目的，经办人应就内容要点签拟意见或选稿随来文呈部门主管核阅批办，各主管人员应对文案批注意见，避免只签名而无意见。

（三）经办、会稿、核稿等人员的签名，应清晰可辨，不得缭草难认。

（四）经办文书应视其轻重而定缓急，如案情涉及其他部门应通知办理，会稿案件会办部门应按快件处理。

第二十四条　文件处理期限

（一）收发人员收文时，原则上应随到随送，不得积压，最迟应于文到一小时送交有关人员。

（二）分文人员的分文时限，由各公司视其收文数量自行决定。

（三）经办人员的处理期限。

1. 快件、电报、机密文件等应随到随办，于文到一日内处理完毕为原则。

2. 一般案件由部门主管斟酌经办人的工作量，指定处理期限，一般以文到三日内处理完毕为原则。

3. 来文定有答复期限者，应尽力于来文所定期限内处理完毕。

4. 计划、试验、研究、开发、规章修订、测定、搜集资料等特殊案件部门主管应斟酌实际需要分别规定其处理期限。

5. 监印人员原则上于当天完成用印。

6. 文件归档，应日案日清，最迟不得超过二日。

7. 签呈案件,按分层负责的决行层次,由各公司自行制定时限。

第二十五条　文件稽催

(一)经办人如未能如期办妥文件,应于处理期限届满前,经请示部门主管同意后,以口头通知文书收发人员更改处理期限。

(二)收发人员应按日检查催办联,到期未见办妥销案者,应先口头通知经办部门主管,如再等一天仍不见办妥销案者,应即以"文书催办单"(表0108)一式二联,送经办部门主管交由经办人填注"拟完成日期"及"迟延原因"经主管批核后,经办部门自存一份,一份送还收发人员继续依期稽催,收发人员应随时将稽催情况记录于稽催联。

第二十六条　发送方式

文书发送方式分为专送、邮寄(平信、限时、挂号、航空)

电报(寻常、加急、书信、打字)及集运等,经办人应于文书底稿上注明。

第二十七条　文件递送

(一)呈阅文件的递送方式

文件呈阅、呈判、会办时,如为普通案件以浅灰色卷宗递送,如系机密、紧急或A类案件,则以桔红色卷宗递送。

(二)部门间文件的递送

1. 发文及受文部门在同一厂区内,可以文件直接递送,如需签收者,可以自存联送请受文部门签收后取回稽催。

2. 发文及受文部门在不同厂区者,发文部门收发人员需将文件依受文部门地区别以(处)、部(室)为单位装入"内部信封"予以递送,"内部信封"仅书写受文部门之厂、处、部、室名称不另注明经办人姓名,由受文部门收发人员统一拆封分发。

3. 各公司于各办公地区应设一文件"寄送中心",总公司为各公司总经理室,各公司(工厂)所在地为总务部门,各"寄送中心"得规定每日截止收件时间,以便整理集中装运。

4. 收发人员将文件递交"寄送中心"后,"寄送中心"人员应将同一受文部门之厂(处)部(室)的文件集中整理,开具"文件递送清单"(表0109)一式三联,第一联自存,第二、三联连同文件汇总装入地区别专用"文件袋"寄送。收文地区的"寄送中心"人员收到"文件袋"拆开后,即以"文件递送清单"第二、三联连同文件送交各厂(处)收发人员签收后留存第二联,第三联以当天"文件袋"送还原发文的"寄送中心"存查。

5. 总管理处各部、室、中心寄送各厂区的文件,一律递交各公司的"寄送中心"登记转送。

6. 总公司各"寄送中心"的"文件袋",需于下午五时前送交总管理处总务部门统一运寄。

7. 原则上文件应随到随送,不得积压,"寄送中心"人员须于每日上午上班后30分钟内将"文件袋"内文件分送各厂(处)、部(室)收发人员签收。

第六章　印　　信

第二十八条　种类

(一)公章:各公司向主管机构登记的公司印鉴及特定业务专用的公司印信。

(二)职章:1. 董事长、各公司总经理刻有公司名衔及职别的印信。

2. 刻有职别及特定业务专用的主管印信。

(三)职衔签字章:各公司厂、处长以上主管刻有职衔及签名的印信。

(四)部门章:刻有公司及部门名衔的印信。如为不得对企业外行文的部门,应于部门章上加注"对内专用"的字样。

(五)校对章、骑缝章、附件章:刻有公司名衔及"校对章"、"骑缝章"或"附件章"等字样的印信。

第二十九条　印信的资料及形式

所有印信均为圆形橡皮质。

第三十条　监印人员

（一）各公司公章及董事长职章的监印人员应签请本企业董事长核定后任用。

（二）特定业务专用的图记及董事长职章、公章、总经理职章的监印人员应签请各公司总经理核定后任用。

（三）各部门主管的职衔签字章及部门章由各部门主管指定监印人员。

（四）监印人员不在时，应由代理人代为监印，代理人的任用应依前三款的规定签准或指派。

第三十一条　印信盖用

（一）行文时应依第八条的规定判行送请监印人员依第七条的规定于函件、文稿及底本上用印。

（二）其他文件需盖用印信者，经办人应填具“盖用印信申请单”（表 0109－1）一式二联，经呈准后凭此申请用印，监印人员除于文件上用印外，还应于“盖用印信申请单”正面加盖使用的印信，并收存第一联，第二联退回经办部门存查。

第三十二条　印色使用

公章、职章以红色印泥或红色打印用水敲印。

第三十三条　印信的核定及制发部门

（一）公章、董事长及各公司总经理的职章及职衔签字章均经总管理处董事长核定，由总管理处总经理室为管理部门统一制发。

（二）总管理处各部、室、中心的部门章或特定业务的主管职章经各部（室）经理（主任）核定，由总管理处总经理室为管理部门统一制发。

（三）各事业部经理、厂（处）长的职衔签字章、特定业务的主管职章及各部门的部门章经各公司总经理核定由各公司总经理室为管理部门统一制发。

第三十四条　印信登记

业务主办部门需用特定印信或业务专用印信向有关主管机构报备时，该印信的登记、更换、撤销等的手续，均由该主办部门办理。

第三十五条　印信申请

（一）印信制发的申请

因业务需要或组织变更，由主办部门填具“请（制）发印信申请表”（表 0110）一份，送交印信管理部门依本规则第三十三条的规定呈请核定后由管理部门制发。

（二）印信换发的申请

1．印信的印文磨损申请换发时，由监印人员填具“请（换）发印信申请表”一份，于备注栏拓具印模，标明制发日期，送印信管理部门依本规则第三十三条的规定呈请核定后由管理部门换发。

2．原有废旧印信应于换发的印信收到后一周内，由监印人员依本规则第三十六条的规定办理。

（三）印信补发的申请

1．印信毁损或遗失时，监印人员除向该印信的登记机构报备并依法公告作废外，应填具“请（补）发印信申请表”一份，于备注栏标明原印信的种类、字体、制发日期、毁损或遗失经过及失职人员的议处，并送印信管理部门依本规则第三十三条的规定呈经核定后，由管理部门补发。

2．补发印信的印文字体应有异于原印信，以兹区别。

3．遗失之印信寻获时，应即交由监印人员于二日内依本规则第三十六条规定办理。

（四）印信增刊之申请

1．一种印信以制发一枚为原则，但如因业务需要或受地区限制需增刊者，由业务主办部门依本条第一款之规则申请。

2．增刊的印信应由管理部门酌情设法加以区别。

第三十六条　印信缴销

（一）废旧、撤销或遗失寻获的印信，应由监印人员填具“缴销印信申请表”（表 0111）一份，送印信管理部门依本规则第三十三条的规定呈经核定后，检查缴销的印信，送缴管理部门将其撤销。

2、印信管理部门收到缴销的印信，即酌情予以保存或截角注销。

第三十七条　印信管理

（一）各种印信由各监印人员负责保管，如有遗失或误用情事由监印人员负完全责任。

（二）印信管理部门应指定专人负责印信的制发、换发、补发、检查等管理工作，并设立“印信登记表”（表0112）拓具印模、样本，依序装订成册，以利管理。

（三）印信不固定换发年限；印信管理人员每年至少应检查一次。

（四）主管、监印人员或印信管理人员交接时，应拓具印模样本列册专案移交，并报送印信管理部门。

第七章　档案管理

第三十八条　管理部门

（一）文书结案后，原稿由各文书管理部门归档，经办部门视实际需要留存影本，如为特殊案件因业务处理需要，原稿须由经办部门保管者，应经文书管理部门主管同意后妥为保存，文书管理部门以影本归档，原稿用毕后仍应送文书管理部门归档并换回影本。

（二）各公司档卷分类目录及编号原则，则各公司总经理室或事业部经理室统一制定管理；总管理处各部、室、中心则由各部门自行编定报送总管理处总经理室。

第三十九条　文件点收

文件结案移送归档时，依如下原则点收：

（一）检查文件的本文及附件是否完整，如有短少，应立即追查归入。

（二）文件如经抽存，应由管理部门主管签认。

（三）文件的处理手续是否完备，如有遗漏，应立即退回经办部门补办。

（四）与本案无关的文件或不应随案归档的文件，应立即退回经办部门。

（五）有价证券或其他贵重物品，应退回经办部门，经办部门应送指定保管部门签收后，文件送归档。

第四十条　文件整理

点收文件后，应依下列方式整理

（一）中文直写文件以右方装订为原则，中文横写或外文文件则以左方装订为原则。

（二）右方装订文件及其附件均应对准右上角，左方装订则对准左上角理齐钉牢。

（三）文件如有皱折、破损、参差不齐等情况，应先整补，裁切折叠，使其整齐划一。

第四十一条　档案分类

（一）档案分类应视案件内容、部门组织、业务项目等因素，按部门、大类、小类三级分类。先以部门别区分，部门别之后依案件性质分为若干大类，再在同类中依序分为若干小类。

（二）档案分类应力求切合实用。倘因案件较多，前款三级不敷应用时得于第三级之后另增第四级“细类”。如案件不多，亦可仅使用“部门”及“大类”或“大类”及“小类”二级。

（三）同一“小类”（或细类）的案件以装订于同一档夹为原则，如案件较多，一个档夹不敷使用时，得分为两个以上的档夹装订，并于小类（或细类）之后增设“卷次”编号，以便查考。

（四）每一档夹封面内页应设“目次表”（表0113），案件归档时依序编号、登录；并以每案一个“目次”编号为原则。

（五）档号的表示方式如下

$A_1A_2—B_1B_2C_1C_2D_1—E_1E_2$

A_1A_2 为经办部门代号，B_1B_2 为大类号，C_1C_2 为小类号。D_1 为档卷卷次，E_1E_2 为档案目次。

第四十二条　档案名称及编号

（一）档案各级分类应赋予一名称，其名称应简明扼要，以能充分表示档案内容性质为原则，且有一定范畴，不宜笼统含混。

（二）各级分类、卷次及目次的编号，均以十进制阿拉伯数字表示；其位数的使用依案件多寡和增长情况斟酌而定。

（三）档案分类各级名称经确定后，应编制“档案分类编号表”，即将所有分类各级名称及其代表数字编

号,按一定顺序依次排列,以便查阅。

(四)档案分类各级编号内应预留若干空档,以备将来组织扩大或业务增繁时,随时增补之用。

(五)档案分类各级名称及其代表数字一经确定,不宜任意修改,如确有修改必要,应事先审慎研议,并拟具新旧档案分类编号对照表,以免混淆。

第四十三条　档号编定

(一)案件如系新案,应就“档案分类编号表”,查明该案件所属类别及其卷次、目次,顺序编列档号。

(二)案件如可归属前案,应查明前案的档号予以同号编列。

(三)档号以一案一号为原则,遇有一案件叙述数事或一案归入多类者,应先确定其主要类别,编列档号。

(四)档号应自左而右编列,右方装订的案件,应将档号填写于案件首页的左上角;左方装订者则填写于右上角。

第四十四条　档卷

(一)归档文件,应依目次号顺序以活页方式装订于相关类别的档夹内,并视实际需要使用“见出纸”注明目次号码,以便翻阅。

(二)档夹的背脊应标明档夹内所含案件的分类编号及名称,以便查档。

第四十五条　保存期限

文件保存期限除政府有关法令或本企业其他规章特定者外,依下列规定办理:

(一)永久保存:1.公司章程;2.股东名薄;3.组织规程及办事细则;4.董事会及股东会纪录;5.财务报表;6.政府机关核准文件;7.不动产所有权状及其他债权凭证;8.工程设计图;9.其他经核定须永久保存的文书。

(二)十年保存:1.预算、决算书类;2.会计凭证;3.事业计划资料;4.其他经核定须保存十年的文书。

(三)五年保存:1.期满或解除的合同;2.其他经核定保存五年的文书。

(四)一年保存:结案后无长期保存必要者。

(五)规章由规章管理部门永久保存,使用部门视其有效期间予以保存。

第四十六条　档卷清理

(一)管档人员应随时擦拭档案架,维护档案清洁,以防虫蛀腐朽。每年年度更换时,依第四十五条的规定清理一次,已届保存期限者,得予销毁,销毁前应造册呈总经理核准,必要时向主管官署报备,并于目次表的附注栏内注明销毁日期。

(二)保管期限届满的文件中,部分经核定仍有保存参考价值者,管档人员应将“收(发)文登记单”第五联附注在其保留文件上,并在第五联上注明部分的销毁日期。

第四十七条　调卷程序

(一)各部门经办人员因业务需要需调阅档案时,应填具“调卷单”(表0115)经其部门主管(科长以上)核准后持向管档人员调阅。

(二)管档人员接到“调卷单”经核查后,取出该项档案,并于“调卷单”上填注借出日期后,将档案交调卷人员。“调卷单”则依预定归还日期的先后整理,以备稽催。

(三)于档案室当场借阅者,可免填“调卷单”。

(四)档案归还时,经管档人员核查无讹并于“调卷单”填注归还日期及签章确认后,档案即行归入档夹。“调卷单”由管档人员留存备查。

第四十八条　调卷管理

(一)“调卷单”以一单一案为原则,借阅时间最长以一周为限,如有特殊情况欲延长调阅期限时,应按调阅程序重新办理。

(二)调卷人员对于所调案件,不得抽换增损,如有拆开必要时,亦须报明原因,请管档人员负责处理。

(三)调卷人员调阅档案,应于规定期限内归还,如有其他人员调阅同一档案时,应经调卷变更登记,不得私自授受。

(四)调阅案件限与经办业务有关者,如调阅与经办业务无关的案件,应经文书管理部门主管同意。

第八章　机密文件

第四十九条　范围

（一）生产设备设计图：具有专利性与独特性的机械设计图，以及生产设备布置图。

（二）技术性的资料：独特技术性的操作标准，与外人技术合作或外人技术指导资料，产品配方，产品开发，改良或试验资料，国外现场实习报告及其他技术上属于机密性的资料。

（三）业务性资料：销售成本资料，市场情报、国外业务考察报告及其他业务上属于机密性的资料。

（四）其他经厂处长以上主管认为有必要列入机密文件管理之一的资料。

第五十条　保管部门

（一）外来机密文件应以各公司总经理室为保管部门；经各公司总经理核准可以在事业部、研究所或工厂所在地保存者，应以事业部经理室、研究所所长室、驻厂经（副）理室或总经理指定的部门为保管部门。

（二）属技术、开发、工务、营业等部门自行建立的专业性机密文件，应以各事业部经理室或厂区文书管理部门为保管部门。

（三）总管理处各部、室、中心的机密文件，属各该部门承办的专责性质者，应以各该部、室、中心为保管部门。

（四）各保管部门应指定专人经各公司总经理核定（总管理处由总经理核定），负责机密文件收发、登记及归档等事务。

第五十一条　外来机密文件处理

（一）外来机密文件由代表公司取得该文件的人员直接送该公司总经理室机密文件保管人员，以“收（发）文登记单”一式五联登记，呈请总经理核派经办人（主办人）及指定处理期限后，其分文、经办、复文或主动发文均依第四章的规定流程处理。惟其递送均应亲自为之，不得假手他人。

（二）若文件内容涉及公司重大权益时，保管人员在分送文件时，应用影印本，原文件由保管人员妥藏。

（三）主办人于文件处理期间，需负保密全责；如需分派其所属人员办理时，则于每日上班以“文件传递记录卡”（表0116）注明时间、用途由经办人签章，“文件传递记录卡”由主办人留存，密件交经办人办理。于当日下班（或完工）时主办人应负责将密件收回，并于“文件传递记录卡”填注收回时间，由经办人签认后随“收（发）文登记单”第五联与密件一并归档。

（四）密件办妥后由主办人亲自递送或封妥签章交予文书管理部门收发人员寄送。

第五十二条　自创的专业性机密文件的处理

（一）隶属性技术、开发、工务、营业等部门的工作人员在承办特定项目的业务时所建立的资料，应视同机密文件，依本章的规定办理。

（二）前款各项机密文件的经办部门应于每月底编制翌月的“工作计划表”（表0117）写明交办的特定业务工作主题、内容摘要、经办人及预定完成期限等，经主管核定后，一份自存，一份送保管部门存查。

第五十三条　经办方式

（一）经办人应于办公场所处理机密文件，不得擅自携带外出或转借、出示他人，处理期间并应妥善收存，防止他人轻易取得或翻阅。

（二）经办人不得请托他人代抄、代描机密文件，非经经理级以上主管核准者，亦不得擅自复制。

（三）经办人如因公确需携带机密文件外出时，应呈经理以上级主管（专业性机密文件得呈厂、处长）核准后予以处理。

（四）经办人如未能于规定期限内处理完工，应于到期前签呈交办的主管核准延长处理期限并联络保管人员延缓稽催。

第五十四条　归档

（一）外来机密文件于主办人办妥并经总经理核定保存期限后，应将文件连同“收（发）文登记单”第四、五联及“文件传递记录卡”送交保管人员签收，编定档号，依其类别登入“机密文件保管备查簿”（表0114），第四联送回主办人存查，第五联连同文件归档。

（二）内部自行建立的机密文件，经办人办妥并经厂、处长核定保存期限后，应将文件类别、内容摘要、预定保存期限等填入“机密文件送件单”（表0118），随文件送交保管人员编定档号并签收后，“机密文件送件

单”退回经办人存查，文件由保管人员依类归档并将其名称及归档编号登入“机密文件保管备查簿”。

第五十五条　档案整理

（一）保管人员应将每月增加的机密文件，于翌月五日前填列“机密文件增列表”（表 0119）呈总经理（专业性者呈经理）核阅。并于每年年底清理档卷，将认为已无需继续保管或已消失机密性质的文件，造具“机密文件销毁表”（表 0119）呈报总经理（专业性者呈经理）核准后销毁或送回原经办部门按一般文书办理归档。

（二）保管人员应于每月底查对“机密文件增列表”及“出国计划书”或“工作计划表”，如有应送而未送归档者，则以便函稽催经办部门送交归档。

（三）机密文件应单独建立档卷，与其他一般文件分开保管。

第五十六条　调卷

（一）各部门需调阅机密文件时，除依第四十八条规定方式办理外，经办人填具“调卷单”注明调阅期间及用途，应经调阅部门厂处长证明并送保管部门主管同意后，才能调卷。

（二）保管人员接到经核准的“调卷单”，应即开立“文件传递记录卡”一份，连同密件交予调卷人签收后，“文件传递纪录卡”由保管人员留存。用毕归还时，密件经保管人员点收无误后，将归还时间填记于“文件传递记录卡”并经调卷人签认后一并存档。

第五十七条　副本

机密文件需影、复印时，应呈经理以上主管（专业性者呈厂处长以上主管）核准后，交由保管人员印发，并将份数登记于“机密文件保管备查簿”；副本（含影本）视同正本依本规则的规定办理。

第五十八条　文件管理

经办人、保管人员或调卷人员应妥善管理经手的机密文件；倘有下列情况之一的，依人事管理规则第十四条或第三十六条的规定议处：

（一）拆散原案显有弊端者。

（二）原案被污损、抽换、涂改或遗失者。

（三）擅自将文件携带外出、转借或出示于人及其他泄露机密情况者。

（四）调卷逾期拒不归还且不申述理由者。

（五）擅自请托他人代抄、代描、复印或打字、印刷者。

（六）文件分办传递时，未以“文件传递记录卡”记载或未于分办当日下班（或完工）时收回（缴回）妥藏者。

第九章　附　　则

第五十九条　文件处理日数的统计

（一）各收发人员根据“收（发）文登记单”第一联，业务接洽便函第一联（发文）及第四联（收文）分别造具“文件处理统计表”（表 0120）一式二份，于翌月五日前，一份呈送经理核阅后存经理室备查（全公司的“文件处理统计表”应呈总经理核阅后存总经理室备查），一份自存。

（二）处理日数计算标准

1. 收文案件：自总收文之日起至复文发出或文件归档之日止，所需日数扣除例假日后为实际处理日数。

2. 发文案件：自文件发出之日起至其销案之日止，所需日数扣除例假日后，为实际处理日数。

第六十条　文书用纸

（一）对关系企业外机构的行文用公文用纸（表 0121）；对客户或厂商行文使用印有公司名衔的书函。

（二）关系企业内各部门间的行文用“业务接洽便函”（表 0122），但公司间的行文也可以用公文用纸。

（三）电报用电报专用纸（表 0123）。

（四）签呈用签呈专用纸（表 0124）。

第六十一条　文件处理检查

各公司总经理室应不定期派员检查各部门的文书处理情况并随时予以辅导，如有异常应即通知经办部门主管处理。

第六十二条　实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

第三章　出差管理制度

一、出差管理办法(范例A)

第一条　为配合本公司业务需要,以达成公司经营目标,公司得调派员工出差。

第二条　员工出差依下列程序办理:

(一)出差前应填具"出差申请单"。出差期限由派遣主管视情况需要,事先予以核定,并依核决权限呈核。

(二)凭核准的"出差申请单"向财务部暂支相当数额的旅费,但需于返差后一周内填具"出差旅费报告单"并结清暂付款,其未于一周内报销者,财务部应于当月薪资中先予扣回,等报支时再行核付。

第三条　出差的核决权限规定如下:

(一)国内出差:一日以内由经(副)理核准,一日以上由总(副)经理核准。经(副)理(含高专)以上人员一律由总(副)经理核准。

(二)国外出差:一律需由总(副)经理核准。

第四条　出差行程中视为工作时间内的勤务,不得报支加班费,但假日出差得酌情予以计薪。

第五条　出差中途除因病或遭逢意外灾害或因实际需要由主管指示延时外,不得因私事或借故延长差期,否则除不予报支旅费外,并依情节轻重论处。

第六条　出差旅费分为交通费、住宿费、膳费、杂费及特别费(因公需要的邮电、交际等费),其给付标准如下:

职位 费用		总经理	副总经理 协理	经(副)理	主任	主任以下
交通费		实支	实支	实支	实支	实支
每日住宿费		实支	1,200	1,000	850	800
每日餐费	早餐	实支	40	40	40	40
	午、晚餐	实支	70	70	70	70
每日杂费		实支	90	90	60	60
合计		实支	1,470	1,270	1,090	1,040
特别费		实支	实支	实支	实支	实支

说明:1.交通费需以单据认定,无法取得凭证者(如计程车资)核实认定,使用公司交通工具者不支交通费。

2.住宿费需依凭证于给付标准内认定,但本公司备有住宿场所时不支住宿费。

3.膳费依给付标准报支,但由公司供应餐食或已报支交际费者,不支餐费。

4.杂费依第八条规定于给付标准内支付。

5.特别费依凭证核支。

第七条　出差返回逾越午夜12时者,可以另支餐费70元。

第八条　杂费及膳费计算标准:

(一)出差杂费按日数支给,但于上午出发或下午销差者,当日应支2/3,下午出发或午前销差者,当日支

1/3。

（二）上午七时前出差者，可以报支早餐，于下午一时后销差者报支午餐，于晚上七时以后销差者报支晚餐。

（三）出差一日者不受上项标准限制。

第九条　低阶人员随同高阶人员同行出差洽公时，其膳、宿费可比照高阶人员的出差旅费给付标准，但每日杂费仍照规定给付。

第十条　新竹以北地区（70km 以内）出差，原则上应于当日来回，不报支杂费。桃园以北地区（30km 以内）出差时，不得报支膳、杂费（正常业务情况）。

第十一条　因时间急迫或合理成本考虑而需搭乘飞机时，应总经理核准，否则以火车及客运车为交通工具。

第十二条　因时间急迫或交通不便或业务需要得以计程车代步时，需经经理核准，经理应对计程车费严加管理限制。

第十三条　国外出差旅费分交通费、生活费及特别费，其标准如附表。

第十四条　员工派赴国外受训、考察等，其膳、宿由其他公司安排者，得每日支生活费 US＄8.00。

第十五条　出国人员因公交际、应酬费，除奉总经理核准由公司开支外，概由个人负担。

第十六条　出国人员在计划以外的行程，如有交通费，应由总经理核准，才能报支。

第十七条　不论出差、训练或考察在同一城市持续留驻 30 天以上的，自 31 日起生活费按 8 折给付，31 日起按 7 折给付。

第十八条　出国人员出国前应提出出国计划书，并于回国 10 日内提出有关任务的书面报告书，否则按情节轻重论处。

职位 费用			总经理	经理以上	主任以下
交通费			实支	实支	实支
每日生活费	欧美日	膳食杂费	实支	US＄40	US＄35
		住宿费	实支	70	60
	亚非	膳食杂费	实支	30	25
		住宿费	实支	60	50

说明：1. 出国人员如夜宿于飞机或巴士上时，其住宿费不得报支。

2. 住宿应凭有关凭证于标准内报支。

3. 特别费的报支同国内出差。

4. 接受招待时午、晚餐欧美每餐扣 US＄10.00，亚非每餐扣 US＄8.00。

公司出差申请单

年　月　日

出差人		职别	
代理人		职别	
差期	年　月　日起至　年　月　日计　天		
出差地点			

出发时间		暂支旅费			
出差事由					
总经理		单位主管		申请人	

姓　　名			单位			职别					
出差事由											
出差日期		年　　月　　日起至　　年　　月　　日止									
月	日	起讫地点	交通费			旅宿费	膳食费	其他			工作纪要
			飞机	汽车	火车						
总　计											
总经理	管理部主管		会计科		部门主管		单位主管		出差人		

兹收到旅费计　　万　　仟　　佰　　拾　　元整

具领人：

出国计划书

年 月 日

<table>
<tr><td colspan="2">出差人</td><td colspan="2"></td><td>所属单位</td><td></td><td>职称</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">出国事由</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">预定出国日期</td><td colspan="3"></td><td>预定返国日期</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">实际出国日期</td><td colspan="3"></td><td>实际返国日期</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td>年</td><td rowspan="2">预定停留地点</td><td rowspan="2" colspan="2">预定访问客户别</td><td rowspan="2" colspan="3">拟接洽内容</td></tr>
<tr><td>月</td><td>日</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">预估旅费</td><td colspan="2"></td><td>备注</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">批示</td><td></td><td>会计单位</td><td></td><td>人事单位</td><td></td><td>主管</td></tr>
</table>

1. 出差人→主管→人事单位→批示→人事单位(存)。
2. 出差人→主管→人事单位→批示→会计单位(存)。

二、出差管理办法(范例B)

第一章　国内部分

第一条　本公司以级所属工厂及营业所的员工因公奉派国内出差办理公务者,依本办法规定发给出差旅费。

第二条　本公司员工乘坐火车、轮船、飞机按下表的标准发给交通费:

职　　称	火　车	轮船	飞机	备　　注
主　管　级	头　等	头等	头等	一、代理职称的职员照高一职等人员的标准支给。
一般职员以下	二　等	一等	经济	二、练习生、雇员、工友比照三等以下职员的标准支给。

(一)乘坐火车及长途汽车,原则上应出具铁路局、公路局或汽车公司的购票证明单,如因故未能取得购票证明单者,由出差人出具凭单。

(二)乘坐轮船应取具轮船公司或旅行社的购票证明单或船票存根。

(三)因急要公务必需搭乘飞机者应事先报准并凭飞机票根报支旅费。

(四)搭乘公司的交通工具者,不得再报支交通费。

第三条　员工出差的膳食、住宿、杂费按下列标准核发

A 主管级:每日1200元

B 一般级:每日1000元

第四条　出差期间因公支出的下列费用,准予按实报销,并依下列规定办理:

(一)乘坐计程车原则上应取得汽车公司开具的统一发票,无法取得者由出差人员出具凭单为凭。

(二)电报电话费应取具电信局的收据为凭。

(三)邮费应取具邮局的证明为凭。

(四)因公宴客的费用,应取具统一发票或贴足印花的正式收据为凭。

(五)因公携带的行李运费,应取具正式的运费收据为凭。

第五条　员工出差,应由派遣出差单位的主管填写通知单一式二份,递请核准后,一份送秘书处登记出差日期,一份由出差人凭以预借或报支旅费(按照规定格式逐项填写)。

第六条　员工出差销差后三日内应填具"出差旅费报支单",送请各单位主管核实后递请秘书处审核,总经理核准后,出纳人员方得凭以报支。

第七条　员工出差前,得凭核准的派遣出差通知单预借旅费,于出差完毕报支旅费时扣回。

第八条　市内及短程(一日内)出差人员,除按实报支车资外,另可报支误餐费。

(一)下午一时以后销差者准报午餐。

(二)下午八时以后销差者准加报晚餐。

(三)不得再报支加班费。

第九条　奉令调遣的人员,可以比照以上有关条文报支交通费、膳食费(一天)及行李运费。

第十条　调遣人员若在公司用膳,则不得报支误餐费。

第十一条　调遣人员若超过一天以上但不能视为出差的,可以由公司酌情予以补贴。

第二章　国外部分

第十二条　本公司员工奉派出国人员,除薪津照领外,并准予报支出差旅费其标准如下:

(一)凡出国往返于公司指定地点的交通费按实报支,自行观光的交通费自理。

(二)膳、宿、杂费按当时行情,并依国税局出差规定在报支额度内支给。

(三)派遣在同城市持续驻留卅日以上者自第31日起按上列标准八折支给。

第十三条　受政府或其他机构聘请(派遣)出国考察或实习的本公司人员已在受聘或派遣的机构支领出差旅费者,不得再向本公司支领出差旅费。

第十四条　出差期间因公支出应取得正式收据并按实报销,其无法取得正式收据的零星付款可以以出差人签呈为准。

第十五条　如因公务上原因必须支付的费用而超过日用费规定者可以呈请总经理核发特别津贴。

第十六条　国外出差旅费报销办法仍比照本办法第五条至第七条规定办理。

第三章　附　　则

第十七条　下级等职员与上级职员一起出差时,下级职员得比照上级职员的标准支给。

第十八条　本公司董事、监察人及顾问的出差旅费比照经理级标准支给。

第十九条　膳、宿什费的支领标准,因物价的变动,可以由总经理随时通令调整。

第二十条　本办法经董事会核定后实行,修改时亦同。

第四章　办公用品及财产管理制度

一、文具用品管理办法

第一条　为使办公文具用质管理合理化，特订本办法。

第二条　本办法所称办公文具分为消耗品、管理消耗品及管理品三种。

（一）消耗品：铅笔、刀片、胶水、胶带、浆糊、大头针、图钉、曲别针、橡皮筋、笔记本、复写纸、卷宗、标签、便条纸、信纸、橡皮擦、夹子、水腊、打印油、原珠笔、钉书针……等。

（二）管理消耗品：奇异墨水笔、签字笔、白板笔、笔式擦、萤光笔、修正液、打印台、电池、直线纸……等。

（三）管理品：剪刀、美工刀、钉书机、打孔机、大型削笔器、算盘、钢笔、打码机、姓名章、日期章、日期戳、计算机、米达尺、印泥、打印台……等。

第三条　文具用品分为个人领用与部门领用两种。“个人领用”系个人使用保管用品，如原珠笔、橡皮擦、米达尺……。“部门领用”系本单位共同使用用品，如打孔机、大型钉书机、打码机……等。

第四条　消耗品可依据历史记录（如以过去半年耗用平均数），经验法则（估计消耗时间）设定领用管理基准（如原珠笔每月每人发放一支），并可随部门或人员的工作状况调整发放时间。

第五条　管理消耗品文具应限定人员使用，自第三次发放起，必须以旧品替换新品，但纯消耗品（如直线纸）不在此限。

第六条　管理性文具列入移交，如有故障或损坏，应以旧品换新品，如遗失应由个人或部门赔偿或自购。

第七条　文具的申请应于每月廿五日由各部门提出“文具用品申请单”（附表1）交管理部统一采购，次月一日发放。但管理性文具的请领得不受上述时间限制。

第八条　每人及每单位设立“文具用品领用记录卡”（附表2）一张，由管理部统一保管，于文具领用时分别登录之，并控制文具领用状况。

第九条　文具严禁取回家私用。

第十条　管理部可向文具批发商采购，其必需品、采购不易或耗用量大者，应酌量库存，特殊文具管理部无法采购者，可以经管理部同意授权各单位自行采购。

第十一条　新进人员到职时由各单位提出文具申请单向管理部请领文具，并列入领用卡，人员离职时，应将剩余文具及列管文具一并缴交管理部。

第十二条　印刷品（如信纸、信封、表格……）除各单位特殊表单外，其印刷、保管均由管理部担任申请。

附表1

文具用品申请单

年　　月　　日

品名 数量 姓名	原珠笔（蓝）	原珠笔（红）	铅笔	曲别针	订书针	美工刀片	修正液	稀释液													备注

部门领用																					
合　　计																					

部　门：　　　　　　主　管：　　　　　　申请人：

附表 2

文具用品领用纪录卡

编号：__________　　　　　　________年

部门			姓名								工作内容					
分类	品　　名	规格	月份												合计	备注
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

分类代号：1. 消耗品　　2. 管理消耗品　　3. 管理品

附表 3　　　　　　　　　　　　**月文具领用统计表**

年度

部门	品名/数量 姓名	原珠笔	铅笔	曲别针	订书针	修正液	稀释液	橡皮擦	笔式橡皮擦	铅笔芯	胶水	签字笔	白板笔							备注
	合　计																			

总经理：　　　　　　　　管理部主管：　　　　　　　　经办人：

二、文具用品与财产管理办法

第一章　文具管理

第一条　文具用品由总务部采购科统一采购。

第二条　各部厂于每季结束前提出下一季各月份文具用品需求计划表(附表 1)送总务部总务科统计全公司需求量。

第三条　总务科依据各部厂之月别需求计划、参考现有存量、及每月平均使用量情况,提出请购,由采购科通知厂商将文具用品直接送各部厂管理单位保管分发。

第四条　文具用品分为个人使用类(附表 2)及业务使用类(附表 3)两种。

第五条　个人使用类系指纯粹由个人自己使用保管的用品,如笔类、尺类、橡皮擦……等。

第六条　业务使用类系指本单位共同使用保管的用品,如表单、胶带、卷夹……等。

第七条　个人使用类文具用品,限各部门人员使用,每人每月以 50 元为限超过部分不予核发。其他单位(部门单位以外的单位)以科为单位管理使用量,以过去半年内平均月用量金额为管理目标。

第八条　业务使用类以部门为单位管理使用量,以过去半年内平均月用量金额为管理目标。

第九条　各科每季结束前需提出下一季的文具用品使用量统计表,送各部管理承办单位汇整统计。

第十条　个人使用类文具每人领用时,需以文具领用卡(附表 4)领用,文具领用卡每人一张,统一由管理单位保管。

第十一条　业务使用类文具,每科领用时需以文具领用卡领用,文具领用卡每科一张,由管理单位保管。

第十二条　文具管理单位每月需统计每人及每月文具用品使用量及使用金额统计。

第十三条　严禁员工将公司文具用品取回家里私用。

第十四条　文具用品超过目标额使用时,需提出检查报告说明原因及改善方法,并列入每月业绩评价目标的得分。

第十五条　正常消耗性文具用品如原珠笔、自动铅笔、笔芯、胶水等用完需再领用时,需以旧原珠笔或空盒容器等换领,否则不予核发。

第二章　财产管理

第十六条　本公司财产分为四大类:

(一)办公事务用品:桌椅、公文柜、电话机、打字机、影印机、交通车……等;

(二)办公室、厂房等建物;

(三)机器设备:压造设备、涂装设备、检验仪器、熔接设备、修护设备、输送设备;

(四)原物料及成品(本类另案计论不包含本章讨论范围);

第十七条　各部厂单位依使用的需要提出请购单或请购计划案经上级核准后,交由总务部采购科办理采购。

第十八条　采购品经验收合格后,即由采购单位填写财产卡(附表 5)交由总务科建档管理,财产实物则交由使用单位使用及保管。

第十九条　总务科需依折旧年限规定,每年摊提折旧额送会计部门列账。

第二十条　总务科每年 12 月底前需办理财产盘点一次,核对财产数量,并由会计单位依盘亏、盘盈资料,调整财产金额。

第二十一条　不堪使用的财产依规定手续办理报废,并以登报公开招标方式出售。

第二十二条　各项财产的使用说明书、保证书、权状……等资料统一由总务科保管,使用单位要用时,以影印本代替。

第二十三条　各使用单位对所使用及保管的财产需经常定期保养及小心使用,财产发生损害时,需负损害责任,并视情节轻重处分。

第三章　采购管理

第二十四条　本公司采用统一采购方式，具有下列优点：
(一)统一采购可节省相关的人力、物力、简化及合并相关业务；
(二)有效统一管理各项物品、物料用量、降低库存量、减少资金积压；
(三)利用群组技术及 V.A 手法，以降低材料采购成本；
(四)加强采购检查功能，以确保采购质量及成本目标。
第二十五条　统一采购业务范围
(一)办公事务用品及文具用品、表单印制；
(二)产品用原物料、物品(含直接材料、间接材料、消耗品)；
(三)机器、仪器设备、冶工具(含零配件、量具、夹具、模具、检查仪器)；
(四)厂房设备营缮及修缮工程；
(五)开发新厂商，以降低成本，提高质量、确保交货期；
(六)国外进口零件的采购。
第二十六条　统一采购作业程序：
(一)各单位依需要提出请购(附表 6. 物料请购单)(附表 7. 设备工具请购单)经核准后送总务部采购科办理；
(二)采购品经使用单位或检验单位验收后，交使用单位使用及管理(附表 8. 物料验收单)(附表 9. 设备工具验收单)。
第二十七条　请购申请单内需注明：品名、料号、规格、单位、数量、需要日期、包装方式、包装量、用途及其他特别规定或要求事项。
第二十八条　采购时除参考上列资料外，另需准备相关图面、质量基准、验收基准等。
第二十九条　对协作厂商应制订“厂商管理办法”以确保质量、交货期、成本对优良厂商给予实质鼓励，对不良厂商予以淘汰。
第三十条　采购业务包含如下：
(一)处理各单位请购单业务；
(二)厂商询价、招标、议价、发包、订购单业务；
(三)厂商交货记录、进度管理业务；
(四)请款业务；
(五)验收及不良品处理业务；
(六)厂商质量监查业务；
(七)厂商发票处理业务；
(八)厂商资料卡建立业务。
第三十一条　其他采购应注意事项：
(一)在确保质量的前提下，采购成本越低越好，但若质量不佳，则成本再低也没有用；
(二)尽量向原厂制造商采购，不要向经销买卖商购买；
(三)采购需考虑市场的变化及库存成本等因素；
(四)采购与检验单位需分开，不可同一单位；
(五)尽量统计过去使用需求量，做计划性采购；
(六)采购需注意售后服务的质量及信用度；
(七)订购单内应注明检验质量基准、抽验方式及不合格率拒收水准；
(八)订购单内应注明误期或因质量不合格退货产生误期时的责罚标准。

附表 1

单位：　　　　第　　季(　　月～　　月)文具用品需求计划表　　　　全科　　人

个人领用类(每人每月 50 元)							业务领用类						
文具名称	代号	单位	单价	数量	金额	备注	文具名称	代号	单位	单价	数量	金额	备注
小　计							小　计						

预算金额：
实际金额：
部门主管：　　科长：　　制表：

附表 2　　(个人领用类)文具用品一览表

文具名称	规格	单位	单价	代号	文具名称	规格	单位	单价	代号
原子笔	蓝色	支	5	001	米达 R(15 cm)		支	5	024
〃	黑色	〃	5	002	美工刀		〃	40	025
〃	红色	〃	5	003	美工刀刀片		盒	35	026
铅笔(HB)		〃	3	004	见出纸(大)		包	10	027
〃(H)		〃	3	005	〃(中)		〃	7	028
〃(B)		〃	3	006	〃(小)		〃	5	029
〃(2B)		〃	3	007					030
铅字笔(细)	红	〃	10	008					031
〃	黑	〃	10	009					032
〃	蓝	〃	10	010					033
铅字笔(粗)	红	〃	11	011					034
〃	黑	〃	11	012					035
〃	蓝	〃	11	013					036
橡皮擦	白色	〃	15	014					
〃	擦笔	〃	20	015					
笔芯(HB 0.5)		盒	15	016					
〃(2B 0.5)		〃	15	017					
〃(B 0.5)		〃	15	018					
〃(HB 0.7)		〃	15	019					
〃(2B 0.7)		〃	15	020					

〃(B 0.7)		〃	15	021					
米达 R(45 cm)		支	25	022					
米达 R(30 cm)		〃	10	023					

附表 3　　(业务领用类)文具用品一览表

文具名称	规格	单位	单价	代号	文具名称	规格	单位	单价	代号
修　正　液		瓶	40	101	订书针(中)		盒	20	124
胶　　水		瓶	30	102	〃(小)		盒	10	125
图　　订		盒	5	103	公文带(大)		个	5	126
曲　别　针		盒	20	104	〃(小)		个	3	127
打　印　台	红	个	20	105	黑带子		束	20	128
〃	蓝	个	20	106					
〃	黑	个	20	107					
打　印　水	红	瓶	20	108					
〃	蓝	瓶	20	109					
〃	黑	瓶	20	110					
印　　泥		个	80	111					
投　影　片		盒	300	112					
投　影　笔		支	40	113					
胶　带　台		个	40	114					
胶　　带		个	20	115					
复　写　纸		盒	150	116					
中式卷宗		个	3	117					
强　力　夹		个	15	118					
弹　簧　夹		个	15	119					
订书机(大)		个	300	120					
〃(中)		个	100	121					
〃(小)		个	50	122					
订书针(大)		盒	40	123					

附表 4

姓　名：____________　　　　文具领用卡　　　　单位：__________

文具名称	日　期	单　位	数　量	科　长　签　章	领　用　登　记	备　　注

附表 5　　　　财　产　卡

财产名称		财产科目		财产编号	
购买日期	年　月　日	折旧年数		验收日期	年　月　日
单　　价		数　　量		使用单位	
厂　　牌		规　　格		保管单位	
保证期限	自　年　月　日至　年　月　日（共计　年　个月）				
用　　途					
备　　注					
总经理：	协理：	部厂主管：	科长：	财产保管人：	

附表 6　　　　物料请购单

年　月　日　　　　单号

料　号	名　称	规格	单位	数量	单价	总　价	现状存量	平　均月用量	交货期限	包装方式
总经理：		协理：		部厂主管：		科长：		采购员：	请购员：	

附表 7

设备工具请购单

年 月 日　　　　单号

名称	规格	单位	数量	单价	总价	厂牌	耐用年数	交货期限	需用单位	用　途
总经理	协理	部厂主管	科长	采购员	请购员					

附表 8

物料验收单

年 月 日　　　　单号

料号	名称	规格	单位	数量	单价	总价	请购单位	交货厂商	发票号码	备　注
说明事项										

批　示	部厂主管	质管单位		收料单位		采购单位	

三、办公费用的节省方法

(一)购买消耗品要克制再克制

从橡皮擦、铅笔等细小的事务用品下手,大部分的人都认为公司的消耗品,随时都可以购买而且价格低廉。这种观念首先要改正,养成克制购买消耗品的习惯。尤其是才领用没多久就要再申请就大有问题。合理的做法,例如,某些文具领用后最少六个月禁止再申领。虽然金额很小,也要订出基准,依照申请制度领用,禁止随便购买。

(二)消耗品的所有标准要制定领用明细

对每人橡皮擦半块、铅笔、原珠笔一支,制定领用明细标准。然后每六个月一次,定期点查个人抽屉内,多余的事务用品先回收。钉书机、剪刀、胶带等,全员每天使用频繁的东西,划为共用。橡皮擦、原珠笔、签字笔等用到不能用才更换。因本人不注意而遗失时,严格执行由本人负责赔偿。

(三)公司的物品、不要私自使用

在公司内事务用品等,能变为私用的东西很多。例如:电话费是其中一部分。交际费的一部分也可占为私用。样品、促销用的商品,带回家使用的案件也有。公私不分,不只增加费用支出,亦是不正当的第一步。首先干部要谨慎以身作则。在节省费用的运动中要严禁这种公私不分的举动。

(四)不要使用铅笔与电动削铅笔机

铅笔购买一支要三元以上,削后才可使用。削铅笔要花时间,使用电动削铅笔机很容易削过头。又要花钱购置电动削铅笔机而且还要付电费。积存的铅笔屑也要清除。购买自动铅笔价格不贵,铅笔蕊可换装,换装铅笔蕊时多少会有损失,笔蕊三支抵算铅笔一支计算,节省下来的金额很可观。

(五)抽屉内要空出来

人都有占有的坏习惯。在企业内看员工每人的抽屉,从笔记用具、传票、用纸等都有浪费搜集行为。倒不如,抽屉全部不要使用。做一个壁柜可放置一切事务用品及统计资料。这样做,消耗品、事务用品、统计资料等的数量可以减少,节省开支。又可防止不正当使用,没有机会发生不正当使用就可防止费用的浪费。

(六)在公司内部联络要尽量简化

联络用的文书,尽可能利用使用过的纸张反面,或广告废纸。不需要考虑对上司的不礼貌,需要装入信封的文件,可以自外面寄来的旧封套即可。不是特别怕被人看到的文件不需要装入封套内。二张以上的文件,使用回纹针也是一种浪费,用代书机钉上或用胶带贴上就可以。用回纹针邮寄时,常因曲别针的重量,而超重增加邮费的支出。

(七)考虑信纸的折叠方式

信纸通常都把写字的一面反折向内,是不合理的。收件人的名称如露在外面在公司内就不需用信封,收件人马上就知道内容比较合理。又有折成四折的习惯,张数多时折为三折,比较好处理。为了收件人与内容一目了然,利用三折方式为宜。

(八)收件人名称要简化

H公司以一个字代表厂长级,吴厂长就用吴代表即可。科长级用二个字,陈三科长只用陈科。这种订制胸前挂牌开始使用,在公司内的往来文件亦用简称,这样制作名牌时也因小而节省费用。写文件时吴只写一个字,有三秒钟就写好,如要写成"上海厂长吴某先生"要写八个字,每字用三秒,写八个字要化廿四秒。所以文

件的收件人名称要尽量的简单化。

(九)标示事务用品的价格

由公司提供的物品,往往没有成本观念,容易造成浪费使用。所以需要把信纸一张多少钱,信封大的多少钱、回纹针一支多少钱等,所有用品全部标示价格。对每种用品的成本要花多少,让每人有数字观念是节省费用的第一步。每月最少一次在朝会时,突然发出质问"某小姐橡皮圈一个是多少钱"让大家记得物品成本价格。

(十)贴出电话费用表

为了要让全部员工对电话费都有成本概念,编制电话费用表,贴在电话机前。费用要详列,市区每通多少钱,长途电话每三分钟、每十分钟、每一秒钟为单位,连一秒钟花多少钱也要有概念。

(十一)活用砂漏计时器

有一本书"一分钟经理"很畅销。经理指导属下工作,已达到在一分钟内完成的时代。电话的通话最长在三分钟内讲完,放置一个三分钟砂漏计时器来计时。我们一分钟可说三百句话,三分钟就九百句。除了例外,全公司可展开"电话以三分钟内完成"的运动。如指导得当,与外面的通话也可以缩短时间。

(十二)利用电话自动记录机

电话费用自动记录机约上万元就可以购入。为了对每次打电话花多少电话费做到心中有数。对每台电话每个月编立预算遵守费用很有效。上万元的投资,长远计算很快就可以回收。例如:次五年摊返一年只要数千元,一个月数百元。如公司电话费高每台电话每月要节省个上百元是很容易的。许多公司使用自动记录机后,节省30%以上的电话费。要达成这个目标是件很简单的事。

(十三)长途电话要经由总机

F公司为了提高成本概念,长途电话都经由总机发出。电话机前放置记录用纸,填写通话结果。这样可以做笔录,同时可防止无谓的长途电话使用。也不会打错电话,在等对方通话时可以再确认联络内容。直拨电话很方便,所以挂接长途电话亦很容易,像使用市区电话的轻易感觉。经由总机可防止以上情况,同时也是培养成本观念的一种方法。

(十四)建立电话传真机系统

总、分公司之间的电话费用,在做记录后,可考虑建立传真机系统。不只可节省电话费用,还可以用作文书联络之用,消除传达上的错误。用电话如本人不在时,就造成电话费的浪费,用传真机可以电送就没有这个情况。与电报机不同的是,用电话传真机时,不必另请打字员打字,谁都轻易会使用。T公司改用传真机后,电话费省下约三分之一。

(十五)总、分公司之间,联络制定标准化

员工不要用随意的方法联络,需要制定标准的方法。方法可分为1.普通信件,2.限时专送,3.电话传真,4.电话等,这些方法,制定一览表彻底执行。有的公司禁止使用总、分公司之间的电话,改用电话传真机,及活用电脑连线等,而达到节省费用。时代在进步,头脑也要转得快,信息的传达亦要符合时代需要。

(十六)用一个字的单位简化公司内的电话

我在南部打电话回公司联络时,"喂,林,好"就问候完,通常的方法,"喂,喂,我是林某,您好吗?"要这么说,这个字数的差异,前者三字,后者九字,差异很大。前者可节省时间,与电话费的二种节省。公司内的联络电话简略用一个字单位来传达。季节的问候、久未见面、互相问候近况都要免除。

（十七）打电话要考虑区域

业务员为了联络，从公司打电话与客户联络时，要考虑打电话的地点。因为业务员程度不一，有时和客户中的异性一聊，往往忘了费用一秒一秒的增加，公司应编制详细电话费用表，给每位业务员，这样的考虑可达到节省电话费用。

（十八）利用 5W2H 表格

为了节省电话费用，打电话前先作成 5W2H 的表格，整理后再打电话。这个表格不只是打电话前使用，接听电话或其他“传言记录”也要广为利用。

1. WHEN　何时
2. WHO　谁
3. WHAT　何事
4. WHY　理由
5. WHERE　场所
6. HOW　方法
7. HOW MUCH　数量、金额

（十九）公司内电话换成投币电话

K 公司将内部电话机全部换成投币机台。员工要打电话时，拿传票到经理室，换钱币来打。打长途电话也要利用投钱币。这样才知道打长途电话用了多少钱币，对电话费有再一次的认知。要不断的投入钱币，否则电话会断线，因而简化通话内容。结果能提高成本观念，与大幅缩短通话时间，电话费也省了三分之一。

（二十）对方讲话中则改时再打

从这边打的电话，常常会碰到对方在另一线电话讲话中。这个时候不要用“我等待”而问“是不是要些时间”如果还要一点时间的话，告诉对方“待一会再打来”先挂断电话。这样可以节省电话费用，同时两边的电话机都可以空出来。有时候对方也会打过来。可以彻底利用这个方法。

（二十一）要求对方打过来

向厂部订货的电话，尽量避免。让对方每天固定时间打电话来，这样可以有计划的进行工作，同时可以节省电话费。这个方法也可以利用在其他事情上。当然这个方法，依对方的立场，有时候行的通，有时候行不通的。例如：对方与这边立场相等时，碰到对方有另一支电话时可说“很抱歉，讲完电话可否给我电话联络”这样拜托就可以了。

（二十二）禁止电话私用

市内电话就无所谓，家乡、朋友等的长途电话，被私人使用是一笔很大的支出。私用电话不但是费用的损失，对周围的人也会构成妨碍工作，所以绝对要禁止。工作中原则上，朋友与恋人打来的电话都要禁止。私用电话要在休息时间打来。另外一种方法是，在公司内装设公用电话，供私用，多少也可以增加收入，一举两得。

（二十三）信封尽量改用明信片

明信片一张 1.5 元，信封邮票要 3 元，另加信纸信封的成本会更高，简单的事情尽量利用明信片比较合理。大家都知道，明信片不只背面可以写，正面下方 1/3 的位置亦可使用。

（二十四）建立营业所间的通信网

营业所间的文书及商品样本、事务用品的邮送，与运输业者订立年度契约进行比较合算。业者运费通常

比邮寄费便宜很多。联络用的箱子以铝质皮箱型比较好坚固耐用。传票类、统计资料每天为了配合时间,要作好所有计划可提高通信效果。

(二十五)每一盏灯,设置一个开关

通常在房间的进出口集中设置开关。日光灯每一盏灯设置一个开关,可以节省电费。已经有的日光灯集中开关,换成每一灯一开关的工程费,数年间就可以节省回来。对节省费用有无观念,只看是否用一盏灯一个开关就能判断。

(二十六)桌上放置台灯

在桌上办事,而光线从天花板照射是一种浪费,在各人桌上放置日光台灯,可以节省电费。台灯要准备20瓦以上为宜。比装在天花板上的40瓦双管一盏的日光灯经济的多。白天稍微阴暗时,或室内只有一、二人时天花板上的灯大放光明是非常浪费。

(二十七)定期清扫日光灯管

日光灯如果不清扫,六个月就减低效率10%~30%。希望尽可能每月都用干布擦拭。又3个月~6个月一次用清洁剂清除干净。有的企业用到日光灯管寿命终了都没有清扫过,这是没有节省观念。污浊的天花板及墙壁要细心去清扫,要有自发去清扫的想法。

(二十八)窗边不可放物品

难得的窗户,旁边放置物品,阻挡光线进入,反而需要照明这就失去了窗的作用。大楼之中姑且不论,自己可以清扫的话玻璃要常常擦洗的干干净净。在德国的家庭中玻璃每天都擦的亮晶晶。有人喜欢洗澡,但一提起擦洗玻璃就认为是一件苦差事。

(二十九)尽量使用日光灯

日光灯的电费是灯泡电费的1/3。家庭与商店就另当别论,在公司内尽量使用日光灯。同样的日光灯白色比晨光色的功效强10%。在屋外要用比日光灯高压的水银灯,可得到相当于灯泡七~八倍效果的照明。

(三十)日光灯管提早装换

日光灯管的换装要在3000小时~5000小时左右。日光灯管寿命终了前,尽早换装。使用到最后会增加电费及失去效率。要计算使用时间较为困难,用到灯管出现黑影圈时订为换装时间,每月底定期检查换装。

(三十一)适合场所的照明度

厕所、洗水间、楼梯间,走廊等以150度~200度。办事处用300度~500度较为合适。会客室要配合气候、白天、晚上的需要而装置照明调节器比较合适。度(LUX)的订算是60瓦灯泡光线离一公尺处的光度为六五度。照明度要用得合适。

(三十二)暖气器具的保养

暖气器具的保养要在使用前进行。是否完全燃烧会造成一个冬天下来燃料费的很大差别。反射式的暖气用器,每天勤擦拭,可提高热效率。因为热气是向上升的,所以要安装空气循环器,也可以考虑在天窗附近安装电风扇。

(三十三)提前30分关掉暖气机

使用暖气机的企业,下班前要有关机的习惯。加班也要在加班下班前30分钟关机。依这个方法每年可节省很大的暖气费用。

(三十四)空调机装设位置适当吗?

空调机尽量装在日光直射不到的位置,最好装在朝北的方向。日光直射的窗户使用滤光装置,避免日光直射。或利用窗帘。在外面的空调机,在日光的照射下会影响效率,上面要装设遮阳板以免日光直射。

(三十五)空调机每月清理一次

冷却装置及空调机的蓄电座与滤压器的清除,要有每月清除一次的习惯。一年都不清除据说会减少20%的热效率。空气中有很多污染物,过滤器很容易被污染。由于这些琐事不被重视,又是污秽的工作,谁都不愿意做,因此浪费很多电费。

(三十六)室内冷气不要开得过冷

为了不超过公司内规定的冷度,派负责人,每一小时检查温度。每超过一度就要多花约10%的电费支出。太冷不只造成电费的浪费,也容易罹患冷气病。而且与室外温差太大,会导致体力消耗。依实际情况确实调节温度是很重要的。

(三十七)实行夏令时间

夏令时间制度,欧洲及世界各国现在都在实行。某公司实行了30分钟夏令时间后冷气费节省了5%。同时减少了迟到的发生。早上可避开交通拥挤,午餐也可在舒适的餐厅用餐。下班回家亦比他人早一步。

(三十八)冷冻柜的省电摆设

商品冷冻柜的摆设如果超过一定的高度时,冷气会外泄造成电费的浪费,还可能会降低质量。冷气的进出口如被塞住亦是一种浪费,所以每天,由负责人员定时巡查。摆设柜内尽量不要有灯泡灯光、与太阳光的直射。在摆设柜附近因炊事而有热源的事也要避免。冷冻柜的冷气有一部分的外泄,可以利用其冷气作室内的冷气用,可节省冷气室的电费25%。零售店的冷冻柜、冷藏设备的电费实在太大。不深入研究的话,便无利可图。温度的调节分为,上午、中午、下午三次实行。除霜工作要早一点做好,关店门后盖上盖子以节省电费,一个晚上可以节省10%。

(三十九)多利用楼梯

电梯的使用,耗用电力庞大。为了节省电费,上下三楼的电梯应禁止使用。也有在一定的时间,停用一部电梯的方法。但是四楼以上就要考虑时间上的问题。可以锻炼体能又可以节省电费,但是不要忘记人力费用比电费贵得多。

(四十)烧开水要有效率

煤气热水器比煤气炉多三成至四成的热效率。所以早上烧开水时,从热水器取热水,放在水壶烧开后,倒入热水瓶使用是最经济的方法。烧开水的要诀是,烧开水不要让它再变冷水。即不要烧多余的开水。所以要量好使用量再烧。

(四十一)煤气的母火不能忽略

煤气热水器的母火,一日10小时连续点火,要浪费约10元。煤气炉的开水烧开后,很多公司没有即时把火关掉,在厨房发生很大的浪费。现在已到煮蛋都要计算时间的时代,烧开水是每日都要做的工作不可随便,水量、炉火的大小与时间都要有标准化。

(四十二)煤气炉最好的使用方法

使用煤气炉时,把开关开到最大火是很浪费的。用中火可以节省10%的燃料。火焰刚好在水壶底部即

可,不要让火焰跑出水壶外。水壶要选平底壶,可提高热效率。装水时底部不可弄湿,湿了要多花2%的煤气。

(四十三)规定热水的温度

热水器的温度,因使用的人不同,而没有一定的标准,用于打扫与洗碗杯时,50°为适温。饮水用时调到最高温后,移到水管烧开后,再例入热水瓶使用。最好在热水器旁边贴出纸条:“打扫与洗碗用50°温水”。

(四十四)水龙头要关紧

自来水漏水的损失很大。例如,像线丝的漏水,流了廿天四小时就足够洗澡用水的份量。滴滴程度滴下的水24小时下来亦有三桶的水。这只是一天就无妨,一年积下来的损失就很大。在水龙头上面墙壁贴出“像线线漏水积下来可作洗澡用水。滴滴水漏是三水桶水的损失”的纸条。

(四十五)厕所的水费亦要节省

女姓进厕所为了不要让人听到发出的声音,小解也要把水打开使用;以节省费用的观点,是一种浪费,有的公司利用水流的声音装置使用来解决问题。洗车时用水管直接冲洗亦是一种水的浪费。准备水桶先洗掉污泥,再用小量的水清洗就够用。

(四十六)建造节省能源的建物

以后建造房屋、或改造时要建成省能源的构造。墙壁及天花板要使用隔热材料。地板用地毯,窗户用双重玻璃,而且外侧要用不透明玻璃。窗户要用落地窗帘等等多加考虑,暖气房有可能节省60%的燃料费。冷气房亦可以节省35%的电费,数字实在可观。

(四十七)对纸张流程有无浪费作一总检查

事务的工作和纸张有很大的关联,纸的数量增加会导致全体的工作增加,因此公司内部最好检查看看纸张的流程。

1. 是否有已不再使用的账簿类。

2. 能否减少报告书类,例如把日报变成周报、把周报变成旬报、把旬报变成月报。

3. 能否减少分类和项目。处理账务工作的人所做的账务传票类,既复杂又难以了解,做的人麻烦,看的人也费神,所以账簿如果不能井然有序,就不具有任何意义。

4. 能否减少账票类的张数。尽可能依据简化的内容减少张数,即使是一张也好。

5. 能否减少手写的工作。字丑的人所写的文书,除了自己满足之外,是相当累人的,可以说是事倍功半。而且即使用字漂亮的人慢慢地写的话,成本也要增加。所以,若手写是必要的话,要请字写的漂亮的、写的又快的人写。或许现在应是以文书处理极有效率地工作的时代。

6. 是否不问内容,只是盖章了事。内部牵制制度虽有必要,但是不问内容,只是盖章又会形成别的问题。与其抱着“大家的责任到头来是谁也没有责任”,不如以认真地审查、负责地盖章来的重要。

7. 能否减少转记的工作。转记多的工作以其时间成本来看是亏损的,而且又可能转记错误,其中最具代表性的是账簿式会计。虽然努力规规矩矩记账是值得欣赏的,遗憾的是它已经落伍了。若现在尚且拘泥于账簿式会计是很不经济的。

8. 是否无端的誊稿。即使是一封信,从写草稿到慢慢地誊稿就需要浪费不少的时间和纸张,而现在这个时代处理文件以文书处理是无须拟草稿的,而且能获得更好的效果。

9. 能否减少散发资料的份数,出席的人数尚未确定就大量的影印资料,这样做是很没有成本观念的。

10. 资料能否立即取出。例如在H不动产公司,在晚间突然熄灯而命令职员带○○资料集合,职员们就需在黑暗中用手摸索找出资料,并于三分钟内在会议室集合。我们不管这种训练有无必要。但是必要的资料无法迅速地取出是个很大的问题。

（四十八）适当的订购印刷品

仔细地调查公司过去印刷品的订购及使用张数，而后注意适当的订购，虽然整批订购较为便宜，但是要在好几年才能用完的情况下，可就不知道那一边更为便宜了。最好把消耗品及商品库存一年要增加公司30%成本的事牢记在心。因此若库存两年，就像增加购入价格的60%的成本一样，所以当印刷品使用张数较小时，用复印品会比较好。虽然想使用它好几年，然而在现在日新月异的世界里，经营构架不断地推陈出新，以符合时代潮流，这些印刷品有时也就显得有些不符合实际。

也有觉得可惜而克服使用的方法，而结果反而不利。最好做成如下的公司内部印刷品一览表，而预先决定标准订购张数。

（四十九）复印时动些脑筋

大多数的复印机依其租用契约，每一张的复印均有其成本，而公司内部经常不注意这个问题，若了解这种情况，B5的资料就不要全用B5的纸影印，可仅仅影印一张B5的，其余的两张合起来用B4的影印，之后用截纸机截断，就能降低成本。

租用契约也依每家公司或许有些不同，但是用B5的印20张与用B4印的相互比较应可省下一半的复印次数及费用。

（五十）两面复印

用复印机复印时尽可能复印双面，这样做的话一会降低纸张的费用，且在邮寄时，邮票及信封费用也会降低，并且将这些复印件归档时，档案用纸也会减少。

使用单面的话，数量会相当的庞大，而且双面就仅有它的一半，且摆上档案架时所占的空间也会比较少。

（五十一）让复印机定时休息

有许多的企业将复印机电源一打开就放置不管，且又并非一整天都在使用。特别是午休时间几乎不使用。因此至少午休时将机器关掉。而使用频率小的企业，最好决定某时间才使用复印机比较好。

复印机电源一打开就放置不管，经常要浪费掉三瓦左右的电力。

（五十二）统一纸张的大小

使用复印机时不经思索就用大号的纸张印的人是神经迟钝的，因为电子复印机械性能提高之后，复印时具有放大、缩小的功能。

我们虽可依资料的内容不同而调整影印纸张的大小，然而各部门最好仍依其使用纸类尽可能进行标准化。如果不这样的话。将影响其文书及档案的整理。

（五十三）废弃的纸不要丢入垃圾箱

重要的文书以碎纸机裁碎后，可以做为填充料或是卖给收破烂的回收。一向为人所困扰的纸类及报纸，最好也汇集起来当做废品回收。但是在许多的企业里，多数将这些丢入垃圾箱；而写坏的纸张通常撕掉或揉起一团丢掉，但是最好把它当做便条纸、稿纸等再充分利用。

（五十四）在文书上加上分类号码

在文书整理保存上，最好分门别类予以编号。分为“大分类”、“中分类”“小分类”三个等级似乎比较好。大分类是以各部门为主，中分类如果以营业部门为例的话，就是“采购”、“库存”、“销售”等等，小分类就是“售货员别、月别销售绩效表”、“地区别绩效表”、“顾客别绩效表”等等。

（五十五）确实规定文书保存期限

超过保存期限的文书，不但占据了公司的文书柜，而且也妨碍了其他文书的取放。因此，最好以一年为期，预先决定日期实施文书汰换工作。对于文书的保存期限，可参考以下所列举的文书保存表。

有的公司把文书随便塞入纸箱内，收存取阅非常不便，而所需的资料无法立即找出，也无法分析资料，最重要的是为了取得所要的资料，而花费的翻箱倒柜的功夫，也是要算成本的啊！

文书保存表

1. 永久保存

· 有关仪式、典礼的重要文件。
· 建筑物的新建、改建及增建的文件。
· 有关土地取得及处分的重要文件。
· 有关建筑物取得及处分的重要文件。

2. 保存10年

· 有关股份名义重写的文件。
· 有关新股票的发行及股票废除的文件。
· 有关缴纳股款的文件。
· 有关加薪、奖金及主管津贴的文件。
· 有关工资筹措及运用的文件。
· 有关年度及每月的决算文件。
· 有关账目的决算纪录及整理的重要文件（总决算表、现金收支表）。
· 有关账目传票的纪录。
· 有关收入、支出的原始凭证。
· 有关财产的评估及折旧的文件。
· 有关地方税的文件。
· 有关投资公司监查报告的文件。
· 有关股东息利的文件。
· 有关员工、干部的重要文件。
· 有关股票授受的文件。
· 有关员工身份保证的文件。
· 有关员工宿舍的筹设及管理的文件。

3. 保存5年

· 有关医疗补助费、房屋津贴及结婚补助费的文件。
· 有关营养成绩月报的文件。
· 有关传票统计的文件。
· 有关个人所得税的文件。
· 有关税捐的文件。
· 有关和投资公司联络的重要文件。
· 有关取得投资公司的股份及处分的重要文件。
· 会议记录、干部名册、干部会议决议录。
· 有关干部异动的重要文件。
· 有关法令的文件。
· 有关诉讼、诉愿的文件。
· 有关章程制订及改废的文件。
· 规程类集。

· 有关政府机关重要的许可申请及报告文件。
· 有关政府机关的指示及各种命令传达书。
· 有关专利及商标的文件。
· 有关重要的契约、协定及备忘录的文件。
· 有关业务组织的规定及改废的文件。
· 有关公司图章、董事长图章、其他干部的图章及改废的文件。
· 有关股东大会的文件。
· 有关股东名册的文件。
· 股东印鉴簿。
· 有关考勤表的文件。
· 有关股票分配的文件。
· 员工名册。
· 有关员工任用、解聘、退休、复职及特令的文件。
· 有关员工的身份及赏罚文件。
· 有关员工户籍誊本的文件。
· 有关劳动协约及工会协定的文件。
· 有关经营协议会及团体联系的文件。
· 健康保险、被保险人账簿。
· 养老保险年金、被保者账簿。
· 职业伤害保险、被保者账簿。
· 有关贷款的重要文件。
· 有关法人所得税及营养税的文件。
· 有关被合并公司的税务的文件。
· 有关投资及融资的重要文件。

4. 保存 3 年

· 经营会议(科长会议纪录)
· 有关邮件的发送、收受及邮资的文件。
· 发文簿、收文簿。
· 有关捐款、赞助金及赠与的文件。
· 干部会议、协调会议纪录。
· 有关规定的制定、改废及施行的文件。
· 有关政府机关简易的许可、申请许可及报告的文件。
· 有关红利的文件。
· 有关投资公司营业报告的文件。
· 有关土地租赁契约的文件。
· 有关图书管理的文件。
· 有关招待和其他对外研讨会的文件。
· 有关和外在团体联络的文件。
· 有关安全管理的文件(公司内部自我约束,突发灾害防制、防火)。
· 有关庆典、纪念的文件。
· 有关发信、收信的文件。(公司内部的文书往返)
· 有关会议整理的文件。
· 有关保险简易的文件(健保、雇保、养老保险、劳保)。
· 有关转账整理的文件(原票及传票的附属文件)。

5. 保存1年

· 有关人事简易的文件
· 有关登记简易的文件。
· 有关和政府机关交涉联络的文件。
· 有关简易的契约协定及备忘录的文件。
· 重要的统计资料。
· 捺印簿。
· 有关股东变更住所及改名的文件。
· 工资表、作业员名册。
· 有关薪俸、各种津贴及各种给予金的文件。
· 有关退休慰问金的文件。
· 与工会往返的文书。
· 其他工会关系文件。
· 有关劳动基准法的重要文件。
· 有关员工的卫生保健、安全及休闲生活的文件。
· 有关货物运输保险的文件。
· 有关建筑物及保存货品、火灾保险的文件。
· 有关员工生命保险的文件。
· 健康保险给付关系文件。
· 有关被保险者资格取得、丧失的文件(健保、雇保、养老保险)。
· 有关缴纳保险费的文件。
· 有关缴纳职业伤害保险费的文件。
· 有关职业伤害给付的文件。
· 有关事业计划运用状况报告的文件。
· 有关资金计划的文件。
· 有关报纸、杂志的订购费及广告费的文件。
· 有关放款的文件。
· 有关银行存款及转账存款的文件。

(五十六)动脑筋活用视听设备

会议席上,发给参加者许多的统计资料而后再加以说明的例子很多,因此,有必要再多花点脑筋加以改进。

若导入视听设备,加以说明的话,较容易懂,且以长远的眼光来看,有助于节省经费。

在这其中,也有完全不发给参加者资料,而仅由演说者口头说明的例子。因此,一提数字,参加者往往右耳进左耳出。

在参加者之中,有必要得到这些统计资料者,最好在事前或事后发给。

(五十七)重新评估有关刊物的价值

每年最好定期进行一次订阅刊物的审核。会意外地发现有些刊物是没有价值的。

第五章　车辆管理制度

一、车辆管理办法（范例A）

第一条　适用范围：

本规定适用于公司所有公务车的使用、申请及开车前后应办的手续，如检查、保养、修理及使用中交通法规的违规及车辆损害处理等。

第二条　申请公务车程序及资格：

（一）外勤出差或其他公务，须使用公务车时，由组、科长先填写外勤申请单交到资材科，由资材科编号，并依所需证明使用何种公务车，由何人驾驶等，由该科长签准后，再呈副经理以上主管签核才准用车。

（二）驾驶人资格：

驾驶人必须有驾驶一年以上的驾照或领驾照后自己有车且每天开至本公司上下班在三个月以上者，经纪录取得总务科认定资格，才可使用。上海处的认定资格由科长以上主管认定。

（三）车况检查：

驾驶人出发前，先检查车况，如车灯、水箱、刹车系统、轮胎、油等及核对登记簿的公里数，如发现不符及损坏或不良情况，应向总务科报备，并在登记簿上注明，否则视为驾驶人所损坏。使用后回公司时，必须把登记簿交回总务科保管人员，以便检查车辆。上海处公务车若发现登记不符及损坏或不良情况，应向副经理以上主管报备。

第三条　公务车辆倘若损坏尚可修理、遗失、完全损坏程度已无修理价值时：

（一）倘系因执行公务时发生，应由使用（驾驶）人填具资产报（损）废单（如附表1）经单位主管证明并呈核定后；按50%比率由使用（驾驶）人负担，但使用（驾驶）人，负担部分得按月继续扣还到36个月届满为止，公司负担部分应列为“修理费”或“其他损失”科目，如该车失窃悬赏寻回者，其悬赏金亦得按50%比率负担。

（二）倘系私用时发生，应由使用人完全负担修理费用或购置同一年份或年份更新之同牌同排汽量的车辆赔偿，如失窃悬赏寻回者，其悬赏金全部由使用（驾驶）人负担。

（三）使用（驾驶）人如有意图虚伪欺瞒或擅自当卖及借与第二人使用等情事时，除依法严办外，应按残价现金一次偿还。

第四条　公务车保养与检查：

（一）定期保养每行驶5000km送公司指定保养厂定期保养，由总务科办理。

（二）每星期由车辆保管人负责洗车一次。

（三）公务车一周未使用时由车辆保管人发动一次、温车5分钟。

第五条　载量限制：

轿车限载四人，卡车限载1200Kg（依车量的限重为准）。

第六条　保持车内清洁：

（一）物料应放在行李箱，不得放在椅子上。

（二）怕震的仪表或设备须放在椅子上的，应事先垫东西。

第七条　违规的处理：

超速、超载、任意停车及其他违反交通规则之一切罚款由驾驶人自行负责，指定驾驶人如把车随便交由其他人驾驶而发生违规，车损等之罚款或损修全由指定驾驶人负责赔偿。

第八条　驾驶人注意事项：

(一)为全车同仁及其他安全凡无照驾驶者,一经查明属实,立即开除。

(二)无照驾驶发生车祸全部赔偿由驾驶者自行负责。

(三)有照驾驶如系本身操作不当发生车祸全部由驾驶人自行负责。

第九条 公务车使用后应办的手续:

(一)登记"公务车"行车登记簿、填里程表、目的地后交车。

(二)将车暂停放在办公大楼前,请总务科检查,如有损坏应在登记簿上说明该项报告。上海处由副理以上主管查核。(上海处停放规定,详第11条补充规定)

(三)总务科检查完毕后在登记簿及派车单上签字,驾驶人将车开回车库,会计凭总务科检查完签字的派车单核发有关费用。(本项规定9—3,不适用于上海处)。

第十条 本规定的执行方法:

(一)依本规定的三项、七项如有疑问时由纪律委员会开会决定。

(二)车辆保管人,每周必交出"车辆作业检点表"(附表2)呈总务科长查阅。

(三)使用公务车违规或事故所造成的损失,按本规定,于纪律委员会决议15日内通知财务部扣款。

(四)上海处车辆保管人,每周亦应交出"车辆作业检点表"呈副经理以上主管查阅。

第十一条 补充规定:

(一)上海处所属国内部、国外部、财务部公务外勤出差验收………等,派车时,由申请人员向组科长口头报备后,必须在"公务车使用纪录表"(附表3)依规定填明,派车事由、日期、时间、路程、里程表、使用单位等,再呈副经理以上主管签核,取得锁钥(车钥匙)方准用车。

(二)上海处的公务车使用后必须开回上海处办公大楼附近巷道,停靠在适当且较安全地点放置,并将所停靠地点登记于公务车管理手册报表备注栏内,以利下次申请使用派车人员便于找寻。

附表1

资产报(损)废单

年 月 日

管理单位							
使用单位							
名称	中文		规格			耐用年限	
	英文		厂牌			已使用年数	
购置日期		数量	取得价值			账面残值	
废损原因						估计废品价值	
						处理使用	
						实际损失额	
拟处理办法						使用人 填报人	
总经理	财务单位	使用单位			管理单位		
		厂(经理)长	主管	主(协)办	主管	主(协)办	

一式三联

附表 2　　车辆作业检点表

车号________　　年　月　日

项目星期	洗车	加油纪录			车况纪录					修护纪录		备注
		汽油	机油	金额	配件			外观	操控	修护内容	金额	
		加油里程数	换油里程数		轮胎	音响	冷气					
星期一												
星期二												
星期三												
星期四												
星期五												
星期六												
合计												

※需合计栏位　　核关　　主管　　填表人

附表 3　　公务车使用纪录表

月/日	事由	地点	时间		里程(表数)			使用单位	核准
			起时	迄时	起(Km)	迄(Km)	合计(Km)		

二、车辆管理办法（范例B）

第一条　为加强本公司车辆的保管及有效运用，特制定本办法。

第二条　本办法所指车辆系指公司的客、货车辆。

第三条　本公司的车辆由管理部管理，并指派专人负责保养。

第四条　车辆应由专任司机驾驶，需由他人驾驶时，应善尽驾驶人责任。专任司机应每周实施定期检查及保养，以维持机件寿命，确保行车安全。

第五条　车辆的有关证件及保险资料统由管理部保管，并负责一切违规费的缴纳及维修。

第六条　各单位需要使用车辆时，应事先填妥“派车单”（附表1）一式二联，经单位主管核准后交管理部调派。无“派车单”者，守卫得禁止出车。

第七条　“派车单”应详填用途及装载品名、数量，但可以用“出货清单”代替。守卫人员应就单载品名、数量、规格与实际数相核对，若有不符，应即报请管理部处理。

第八条　车辆进出厂应将“派车单”第一联交守卫签注时间，并得接受守卫查点车上装载物品，合于第十一条的非公用派车，并需加注里程数。守卫于翌日将所有派车单转交管理部查核。

第九条　无“派车单”擅自出车，或不接受守卫人员查点载货者，应予惩处。

第十条　各单位派车交货、洽公时，应依下列规定办理：

（一）车辆为运送公司商品及公务物品专用车辆。

（二）车辆不得运载任何与业务无关的职员或物品。

（三）车辆行前应特别注意安全检查。

（四）车辆行车途中应特别注意安全行驶及遵守交通规则，若有违规罚款，由驾驶员负担。

（五）车辆抵达厂商时，除妥善停置车辆外，应将“出货清单”交厂商点收，并将签认的单据妥为保管，于返厂时交有关单位处理。取货时应详细清点数量、规格后，方得签收。

第十一条　司机根据“派车单”的资料于每日填报“行车日报表”呈主管审核并核对实际里程。

第十二条　“行车纪录表”（附表2）上所载里程数应与车辆里程表相符，不符的数应由司机负责缴纳差数里程的汽油费。

第十三条　例假日或上班时间外车辆的使用应呈请管理部经理核准后始准调派。

第十四条　经呈准的非公用派车，应负担使用里程@3/公里的油资，由申请人于派车翌日连同行车执照、车钥匙一并缴交管理部，否则停止其以后的使用权。

第十五条　车辆驶回后应停放在公司指定场所，并将车门锁妥。

第十六条　本办法经呈总经理核准后公布实施，修收时亦同。

附表1　派　车　单　年　月　日

申请单位		需车时间	年　月　日　时　分		
需车类型		预计返回	年　月　日　时　分		
需车事由	地点	载物品名及规格		数量	
		出入时间	月　日　时　分出厂 月　日　时　分入厂	守卫签章	

主　管：　科　长：　申请人：

附表 2　　　　行　车　纪　录　表　　　　车号________

日期	起　讫　地　点	用　　　　途	码表数	行驶里程	派车单位	驾驶人

第六章　出入厂管理制度

一、出入厂管理办法（范例 A）

第一条　为维护厂区安全，并使出入厂区的人员、物品的管理有所遵循，特制定本办法。

第二条　凡人员及物品出入厂门悉遵守本办法，由警卫人员负责管理。

第三条　本公司人员出入管理：

（一）本公司员工出入厂门，应穿着规定服装，配挂识别证（如附件 1）于胸处，以资识别，并严禁赤足或穿着拖鞋。

（二）员工出入厂门，如携有物品，应自动出示，接受检查。

（三）员工上下班时，应行排队打卡，并不得代替他人打卡，如经发现依人事管理规则处分。

（四）凡进出厂在大门及在厂区范围以内，无论上下班时间一律佩挂识别证，未按规定佩挂者，依人事管理规则处分。

（五）工作时间内出厂者：

1. 从业人员临时因公外出时，应填具“从业人员出入门证”（如附件 2），经部门主管核签后交“警卫室”，并由警卫人员签注出厂时间。公毕返厂时，亦由警卫人员签注入厂时间后由警卫于翌日上午十时前转送管理部核对考勤记录，如遇有异常情况应即联络其所属部门的主管处理。

2. 因故请假出厂者，应按规定办理请假手续后打卡出厂。

3. 下班时间除公务者外，禁止逗留或进入厂内。

第四条　公司外人员出入管理：

（一）凡公司外人员来访时，应先填签“来宾登记表”（如附件 3），由警卫人员电话联络后，以在会客室接见为原则。

但如须亲自前往主办单位洽公者，应佩挂“贵宾证”（如附件 4），

（二）公毕出厂时，访问洽公人员携出“贵宾证”交还“警卫室”，并由警卫人员签注出厂时间。

（三）凡须进入现场洽公或参观的人员，不得携带任何危险物品、照相机或描绘工具等。

（四）禁止来宾未经准许进入现场单位参观洽公，发现或接获他人检举，应由管理部查明责任归属，依人事管理规则有关规定办理。

第五条　物品（含托外加工品、下脚品等）出厂，应凭“携物外出放行证”（如附件 5）由经办单位填具名称、数量、出厂原因、车号、经单位主管签章确认后交“警卫室”检点存查。

第六条　厂商交货车辆，经警卫人员查验后，并登记于“进厂交货登记簿”注明车行、车号、装运品名、入厂时间以备查考。

第七条　本公司员工遗失“识别证”，应即向人事单位申请补发，如有重领或原领识别证已经找到不立即缴回而故意使他人蒙混出入厂者，一经查觉无论使用人或借用人应依本公司人事管理规则或法律规定办理惩处。

第八条　本办法经核准后实施，修改时亦同。

二、出入厂管理办法（范例B）

（一）员工出入管理规定

第一条　员工进入厂内需佩带识别证才能进入。

第二条　员工未佩带识别证时，守卫人员需查明身份及登记缺点后才准进入。

第三条　上班时间出入厂区者，除患急病、受伤或科长级以上人员外，一律须凭“公出单”通行。

第四条　迟到、早退或请假者，须打出勤或退勤卡进出。

第五条　员工出入厂区限在上班时间内，例假日或下班后禁止员工进出厂区。

第六条　本厂大门，每天自下午6：00以后至次晨7：00以前关闭由警卫人员守卫，除特殊事故，经核准外，一律禁止出入。

第七条　员工出入大门须穿着制服，并将识别证佩挂于制服上严禁酗酒或携带危险物品。

第八条　员工夜间加班或例假日加班时，其出入规定亦须遵守以上规定。

第九条　守卫人员每天须将“公出单”送人事部门登记人出勤卡出勤记录中。

第十条　员工陪同亲友进入厂内时，亦须办理入厂登记手续后方准进入（参阅来宾出入管理规定）。

第十一条　本公司或关系企业员工进入本厂时，亦须办理入厂登记手续后，方准进入（参阅来宾出入管理规定）。

（二）来宾出入管理规定

第一条　凡是来宾访客（包括外包协作厂商，本公司其他单位人员、员工亲友……等）进入厂内时，一律在警卫室办妥来宾出入登记手续，应暂时扣留身份证或其他证明文件，并查明来访事由，经征得受访人员同意及填写“会客登记单”后，核发“来宾识别证”（附件1）及持第2联“会客登记单”（附表3）进入厂内，并依下列规定使用：

（一）“来宾识别证”应佩挂于胸前，始得进入有关单位会客后，受访者需在“会客登记单”上签字，来宾须将“来宾识别证”及“入厂登记单”交还给警卫室查封后，始可退回证件、离厂。

（二）团体来宾参观时，须由有关单位陪同才准进入。

第二条　来宾来访时，除特殊业务需要准许其进入厂内外，其余原则上均须在警卫室会客室会面，不准进入厂内。

第三条　本公司其他单位人员，因业务需要进出厂区时，除科长级以上主管外，一律须先办登记后才准进入。

第四条　员工亲友私事来访时，除特殊紧急事故，经由科长核准外，不得在上班时间内会客，不得于会客室内等候在下班时会见。

第五条　外包协作厂商出入厂区频繁者，由有关单位（采购或总务）申请识别证（附表2）凭识别证出入大门，没有申请识别证的厂商亦须办理登记后才准进入。

第六条　来宾出入厂区时，警卫人员须检查随身携带的物品，严禁携带危险物品进入。

第七条　严禁外界推销人员或小贩进入厂内。

（三）车辆出入管理规定

第一条　机车管理：

（一）机车驶进大门时，即应熄火（严禁在厂区内骄乘机车）整齐排放在停车棚。

（二）如系厂商机车送货品时，因过重无法携行时，可以准予慢行进入厂区卸货，须载物品出厂者亦同。

第二条　车辆管理：

（一）车辆进入时，需接受检查及办理入厂手续后，才获准进入，并应停靠在指定位置。

（二）车辆出厂时，不论厂商或员工车辆均需停车接受检查，若载有物品时，需凭“物品放行单”始准

放行。没有“物品放行单”则不准载运任何物品出厂（含私人物品）（详如物品出入规定）。

（三）本厂车辆出厂时，需凭“派车单”（附表4）始准放行。

（四）守卫人员每天需将“派车单”送厂务科备查。

（四）物品出入规定

第一条　任何物品（包含成品、材料、废料、员工私人物品、私工具等）出厂时均需办理“物品放行单”后，始准凭单放行。

第二条　警卫人员需仔细核对“物品出门证”（附表5）记载的物品，是否与实物相符。

第三条　物品出门证由有关单位填写后送厂长核准。

第四条　“工程包商、协作厂商及其他业务上往来的厂商或个人携带的工具、机器、物品等，应于进厂时先行登记，出厂时凭登记单核对无讹后出厂。

第五条　物品进厂时，警卫人员需详细检查，如有危险品、易燃品、凶器等，禁止进厂并需报告上级处理。

第六条　警卫人员每天需将“物品出门证”送厂务科备查。

（五）识别证管理规定

第一条　识别证分为三种：

（一）员工识别证（黄色）

（二）来宾识别证（红色）

（三）协作厂商识别证（蓝色）

第二条　协作厂商识别证每年换证一次，且颜色不同。

第三条　员工进出厂区应佩带识别证，未带者由守卫人员登记缺点一次，列入年终（年中）考核扣分。

第四条　识别证应贴妥照片，由厂务科验印后发给才生效。

第五条　识别证若遗失或破损时，应再办理补发。

第六条　识别证背面记载个人服务单位及职称。

第七条　识别证应妥善保存，调离职时并应交回。

第八条　协作厂商识别证应由有关单位（采购或总务）办理申请，并应记载厂商名称、出入者姓名、照片、年龄、性别、身份证统一编号、住址、及电话等资料。

第九条　协作厂商识别证有效期间一年，每年元月份全部换新，未换者自动作废。

（六）员工车辆（汽机车、脚踏车）停车场管理规定

第一条　本厂员工上班时，若以自用汽机车、脚踏车为交通工具时，均应事先向厂务科登记，以便安排车辆停放位置核准后再到车棚找停车场管理员安排单位号码。

第二条　各种车辆入厂时，应将车辆放在指定的位置，不得任意停靠。

第三条　停车场门禁开放时间如下：

（一）平时上班日上午7：00～下午18：00

（二）晚上加班时20：00～22：00

（三）例假日加班时，开放时间同（一）、（二）项。

第四条　停车场非开放时间时，禁止进出，以确保车辆安全。

第五条　停车时，需将编号的停车牌放置在车上，以便查验。

（七）员工搭乘交通车管理规定

第一条　交通车行驶路线及停靠地点

（一）甲线由士林$\xrightarrow{\text{经百龄桥}}$社会$\xrightarrow{\text{经重庆北路}}$大同区公所$\xrightarrow{\text{经上海桥}}$国园戏院→三重分局→板桥工厂

（二）乙线由上海车站希尔顿饭店$\xrightarrow{\text{经中山南路}}$台大医院$\xrightarrow{\text{爱国西路}}$万华$\xrightarrow{\text{经华江桥}}$江子翠$\xrightarrow{\text{经文路}}$板桥前站→板桥工厂

第二条　本厂员工均可申请乘车证、附最近三个月内之二英寸照片一张每月底向厂务科申请发给但住厂内宿舍者不得申请）。

第三条　申请乘车人员每月乘车日数未达20日以上者，则取消次月乘车资格，需停止一个月后始再申请，全年有三次取消记录时，则取消乘车资格1年。

第四条　搭车员工互推车长1名，负责管理员工安全及检查乘车证（附表6）。

第五条　无乘车证而擅自搭乘者，如因超载致被罚款或发生事故时，无证乘车者及车长应负全责任，并视情节轻重另予处分。

第六条　乘车时，应遵守秩序排队上车，且不可在车内喧哗吵闹。

第七条　乘车证不得私自转借他人使用。

第七章　创意提案改善制度

一、创意提案改善制度（范例A）

第一章　目　　的

第一条　为启发全体员工的想像力，集结个人的智慧与经验，提出有利于本公司生产的改善及业务的发展，以便达到降低成本、提高质量、增进公司经营、激励同仁士气，特制定本办法。

第二章　范　　围

第二条　提案内容针对本公司生产、经营范围、具有建设性、及具体可行的改善方法。

（一）各种操作方法、制造方法、生产程序、销售方法、行政效率等的改善。

（二）有关机器设备、维护保养的改善。

（三）有关提高原料的使用效率，改用替代品原料，节约能源等。

（四）新产品的设计、制造、包装及新市场的开发等。

（五）废料、废弃能源的回收利用。

（六）促进作业安全，预防灾害发生等。

第三条　提案内容如属于下列各项范围，为不适当的提案不予受理：

（一）攻击团体或个人的提案。

（二）诉苦或要求改善待遇者。

（三）与曾被提出或被采用过的提案内容相同者。

（四）与专利法抵触者。

第三章　提　　案

第四条　提案人或单位，应填写规定的提案表（如附表1、甲、乙）必要时另加书面或图表说明、投入提案箱，每周六开箱一次。

第四章　审　　查

第五条　审查组织

（一）各厂成立“提案审查小组”由有关主管（管）组成。

（二）公司成立“提案审查委员会”由各厂长及公司有关部门主管组成并设执行秘书。

第六条　审查程序

（一）各提案表均须先经各厂提案“审查小组”初审并经评分通过后，（评分表如附表2）始可汇报“提案审查委员会”。（公司各部门提案迳送委员会）

（二）“提案审查委员会”每月视提案需要，以召开1～2次委员会，审查核定各小组汇送的提案表及评分表，必要时并请提案人或有关人员列席说明。

第七条　审查准则

（一）提案审查项目及配合

1．动机20％

2. 创造性 15%
3. 可行性 25%
4. 回收期投资 30%
5. 应用范围 10%
(二) 成果审查项目及配合
1. 动机 15%
2. 创造性 20%
3. 努力程度 15%
4. 投资收回期 25%
5. 同效益 25%

第五章 处 理

第八条 采用的提案：交由有关部门实施，除通知原提案人外，并予列管及实施成效检查。

第九条 不采用的提案：将原件发还原提案人。

第十条 保留的提案：须经较长时间考虑者，先将保留理由通知原提案人（一般系每期限以三个月为限，但经委员会同意可延长至六个月）。

第十一条 成果检查

（一）实施的提案、各实施部门，应认真执行，每月应填具成果报告表（如附表3）呈直属主管核定后，转呈各厂“提案审查小组”经三个月的考核，并予评分后（如附表4），再呈提案审查委员会。

（二）“提案审查委员会”依“审查小组”所报的成果报告表及评分表详作审查核定。

第六章 奖 励

第十二条 提案奖励：改善提原因“审查委员会”评定，凡采用者发给1，200～6，000元的提案奖金，未采用者发给50元的奖金。

第十三条 成果奖励：“审查委员会”依提案改善成果评分表，可核给500～10，000元的奖金。

第十四条 特殊奖励：提案采用实施后，经定期追踪效益，成果显著绩效卓越者，由委员会核计实际效益后，报请核发20，000～100，000元的奖金。

第十五条 团体特别奖：

以科为单位，六个月内，每人平均有采用四件提案以上发给前三名特别奖：

第一名：锦旗及奖金5，000元

第二名：锦旗及奖金3，000元

第三名：锦旗及奖金2，000元

第七章 附 则

第十六条 提案内容如涉及国家专利法者，其权益属本公司所有。

第十七条 本办法经呈董事长核定后，公布实施，修改时亦同。

附表 1　　　　提案改善提案表　　　　年　月　日

甲表

单　位		职称		姓名	
提案名称				编号	
1. 现况、缺点（附图）说明					
2. 提案改善内容（具体、详细、附图）					
3. 估计投资额（分项估算）					
4. 预计效益暨投资回收期					

附注：本表如不敷使用，请用别的纸贴上，继续书写。

提案改善提案表

乙表　　　　年　　月　　日

<table>
<tr><td>单位</td><td></td><td>姓名</td><td></td><td>职称</td><td></td><td rowspan="2">请把内容写详细，并把你所想要实施的方法写具体</td></tr>
<tr><td colspan="4">提案名称：</td><td>编号</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="7">1. 现状（现在的作法）：</td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7">2. 改善案（我的想法）：</td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7">3. 效果（其结果是）：</td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="7"></td></tr>
</table>

附表 2

提案改善评分表

年　　月　　日

提案名称				提案编号			
项目	评分标准	分数		项目	评分标准	分数	
		标准	得分			标准	得分
动机 20%	1. 主动发觉	14—20		应用范围 10%	1. 全事业部各单位	9—10	
	2. 原有缺陷激发	7—13			2. 部分单位	4—8	
	3. 上级指示	1—6			3. 本单位	1—3	
创造性 15%	1. 独特的发明	11—15		职务相关性加分	1. 直接相关	0	
	2. 参考科技资料，加以研究改良	6—10			2 间接相关	1—5	
	3. 引进既有科技资料或摩仿外厂	1—5			3. 不相关	6—10	
可行性 25%	1. 可依原案或稍加补充后实施	16—25		合计		100	
	2. 需进一步检查修正后实施	6—15		核定	1. □本提案应发奖金＿＿＿＿元整；□本提案与编号＿＿＿＿提案相同，不发奖金；□其他		
	3. 非予重大修正无法实施（必要时先退回补资料后再审）	1—5					
投资回收期 30%	1. 回收期 0.5 年以下	21—30			2. □是 □否 实施		
	2. 回收期 0.5—1.0 年	11—20		单位主管			
	3. 回收期 1.0 年以上	1—10					

提案奖金、评分对照表

分数	85 以上	84—75	74—65	64—55	54—45	44 以下
奖金（元）	6，000	4，000	3，000	2，000	1，200	50

附表 3

提案改善成果报告表

年　　月　　日

提案名称		提案编号	
实施单位		提案日期	
改善动机原因	（简单扼要叙述动机、原因）		
改善前情况	（简单扼要叙述改善前使用方法、效率，需附数据）		
改善方法	（简单扼要叙述如何改善、改善经过、投资金额）		
改善效益	（简单扼要叙述何时完成、成果〔节省金额，对质量、产量的改善…………〕回收期）		
结论	（对改善案做简单扼要的结论）		

实施单位主管：　　　　　　　　　　　　填表：

附表 4　　提案改善实施成果评分表

年　月　日

<table>
<tr><td>提案名称</td><td colspan="10"></td><td>提案编号</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">项目</td><td colspan="6" rowspan="2">评　分　标　准</td><td colspan="2">分　数</td><td rowspan="2">项目</td><td rowspan="2">评　分　标　准</td><td colspan="2">分　数</td></tr>
<tr><td>标准</td><td>得分</td><td>标准</td><td>得分</td></tr>
<tr><td rowspan="3">动机
15%</td><td colspan="6">1. 主动发觉实施</td><td>10—15</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="5">四、投资回收期
25%</td><td>1. 无需投资</td><td>20—25</td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="6">2. 原有缺陷激发实施</td><td>5—10</td><td>2. 回收期 0.5 年以下</td><td>15—20</td></tr>
<tr><td colspan="6">3. 上级指示或旁人建议</td><td>1—5</td><td>3. 回收期 0.5—1.0 年</td><td>10—15</td></tr>
<tr><td rowspan="4">创造性
20%</td><td colspan="6">1. 完全属独创、开发性</td><td>15—20</td><td rowspan="4"></td><td>4. 回收期 1.0—2.0 年</td><td>5—10</td></tr>
<tr><td colspan="6">2. 参考科技资料加以研究修正改良</td><td>10—15</td><td>5. 回收期 2.0 年以上</td><td>1—5</td></tr>
<tr><td colspan="6">3. 由类似科技资料联想并比照实施</td><td>5—10</td><td rowspan="4">五、月效益
25%</td><td>1. 10 万元以上</td><td>15—25</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">4. 经他人暗示或学习他厂</td><td>1—5</td><td>2. 5 万—10 万元</td><td>10—15</td></tr>
<tr><td rowspan="3">努力程度
15%</td><td colspan="6">1. 付出心血多少?</td><td></td><td rowspan="3"></td><td>3. 1 万—5 万元</td><td>5—10</td></tr>
<tr><td colspan="6">2. 参与规划专案人员多少?</td><td></td><td>4. 无形效益或 1 万元以下</td><td>1—5</td></tr>
<tr><td colspan="6">3. 所需完成的工作量多少?</td><td></td><td colspan="2">合　计</td><td>100</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">实施奖金核定表</td><td>分数</td><td>30 以上</td><td>79—75</td><td>74—70</td><td>69—65</td><td>64—60</td><td>59—51</td><td>50 以下</td><td rowspan="2">单位主管</td><td colspan="3" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>奖金（元）</td><td>10000</td><td>8000</td><td>6000</td><td>4000</td><td>2000</td><td>1000</td><td>500</td></tr>
</table>

二、创意提案改善制度（范例 B）

第一章　目　的

第一条　制定提案制度的目的，在于奖励员工研究创造，发挥经营管理的职能，培养团队精神，以提高质量，降低成本，创造利润。

第二条　凡本公司员工（含关系企业），均得依本办法的规定提出提案，并受奖励。

第三条　提案制度实施方式，原则上系以个人方式提出，（但需经过质管团编组、组织及组科长会签后，才提出交承办单位处理）。

第二章　组织及承办单位

第四条　提案的承办单位由各部厂、厂长室、经理室办理，提案的内容牵涉到其他部门单位时，则通过协理室及企划室协调处理。

第五条　各部厂内各科组均须组成质管团，每一质管团原则上以 5—10 人为限。

第六条　原则上每一组均须组成一个质管团，并推派团长，（若科无组之编制时，则每科最少须组成一个质管团）。

第七条　每一部厂设一评审小组，由部厂主管任召集人，部厂副主管为副召集人，各科科长为评审员。

第八条　各评审小组设执行干事一人，由厂长室、经理室人员担任，承召集人之命执行有关提案的处理

业务。

第九条　评审小组的职责如下：

（一）提案受理与否的决定

（二）提案的评审与奖励的决定

（三）提案试行与否的决定

（四）提案试行的交办与成效追查

（五）提案成绩的汇总统计

第十条　跨部门的提案，由企划室或协理室协调处理后，呈总经理或协理核实。

第三章　内　　容

第十一条　提案内容属于下列各款之一者，应予受理审核：

（一）有关总务人事、财务、会计、营养、生产、服务、生管、质管、采购……等管理方法或管理制度的改善。

（二）有关提高士气和提高工作效率的方法。

（三）销售推广业务和服务方法的改善。

（四）作业事务方法的改进。

（五）产品质量和设计的改善。

（六）制造技术和操作方法的改善。

（七）工作简化和事务简化的改善。

（八）制造程序和机器配置的改善。

（九）改进机器、工具的设计、制造与维护保养。

（十）物料仓储管理及厂内外运输搬运方法的改善。

（十一）呆废料的利用、原料的节省及其他降低材料成本的改善。

（十二）工作安全的改善。

（十三）防止灾害危险的方法改善。

（十四）工作环境与卫生的改善。

（十五）加工不良及降低生产成本费用的改善。

（十六）改善员工福利。

（十七）新产品方案的建议。

（十八）非职务范围内的错误提醒类。

（十九）虽属职务范围内的工作，但有重大突破性的改善建议者。（视提案内容状况而定）

（二十）其他有利于公司而有实现可能的提案。

第十二条　提案内容有下列各款情事之一者，不予受理审核：

（一）仅提出缺点或问题，而欠缺具体改善内容及方法者。

（二）业务上被指令改善者，或上级指示他人开始进行的改善案。

（三）已被采用过或前已有的提案（但其有更佳方法或更大效果者不在此限）。

（四）个人的诉苦或类似的情事者。

（五）业务上应做的工作，不得以提案方式提出受奖（视提案内容状况而定）。

（六）已受奖的提案，同一性质的改善应在业务上同时进行，若再提出则视提案内容状况而定）。

（七）政治性的问题。

（八）涉及他人私生活的攻击。

（九）各种不平的怨言及批评。

（十）有关人事异动及任免、调薪等问题。

（十一）其他对公司没有利益且无实现可能的提案。

第四章　提案的提出与处理

第十三条　提案的提出，原则上需以个人名义提出，每人每期（三个月）至少需提出一件，并列入个人及该单位的绩效考核。

第十四条　提案需以书面形式，填写“提案改善建议书”（附表2）并于需要时附具图式、模型或样品、以利评审。

第十五条　提案一经提出后，提案人即不能收回提案。

第十六条　同一内容的提案，以先提出者接受之，后提出者不予受理但其有更佳办法者，可予接受（案件提出的先后认定，以承办单位签收的时间为准）（附表3．提案处理纪录簿）（附表4．提案编号办法）

第十七条　提案的处理程序如下：

提案人拟案→送质管团团长会签登记→送组长会签→送科长会签→提出评审小组执行干事登记提案→执行干事登记编号并撕下提案书下半联存查→提案书上半联送有关单位会审（可签具建议奖别及奖金）→确认提案效果→提报评审小组检查决定受理或不受理或奖别奖金→领发提案奖金。

第十八条　各提案评审人员对提案内容需详加了解，若提案内容不充足时，可要求原提案人或其他相关单位提供有关资料做为案件评审之参考。

第十九条　有关提案的评审处理时限，原则上需于2天内提出会签意见后，送还承办人，以利提案处理的时效。

第五章　奖　　励

第二十条　提案的奖励分为下列五种：

受理奖、绩效奖、优越奖、专利奖、纪念奖

第二十一条　非职务内的错误提醒提案，经评审小组受理者，即予发给纪念奖（品）。

第二十二条　提案经评审小组决定受理者，即颁予受理奖奖金为新台币贰佰元整。

第二十三条　提案经实施后确有成效，但无法以数字来衡量其效益金额时依下表评分标准颁发优越奖奖励。

评点区分 / 评分项目	无	普通	显　著	非常显著
创意及努力度	0点	1点	2点	3点
鼓舞士气	0点	1点	2点	3点
降低成本、创造利润	0点	2点	3点	4点
提高质量、安全卫生	0点	2点	3点	4点

优越奖等级	七等	六等	五等	四等	三等	二等	一等
优　点　数	6点	7点	8点	9点	10—11点	12—13点	14点
奖　金（元）	200元	400元	600元	800元	1，000元	1，500元	2，000元
（职务内奖金）	100元	200元	300元	400元	500元	750元	1，000元

第二十四条　提案经实施后，确有成效，且可计算其获益金额时，以实施后一年间的获益金额乘以奖金分配系数为绩效奖，但最高以新台币10万元为限。其标准如下：

全年获益值	10，000 元以下	10，001 元～100，000 元	100，001 元以上
奖金分配系数	12％ （6％）	8％ （4％）	4％ （2％）
奖　金　额	1，200 元以下	1，201 元～8，400 元	8，401 元～100，000 元
备　　注	括弧内系职务内的提案奖金数	其中 10，000 元依前项 12％系数计算，超过的余额依本项 8％的比系计算。	计算方式同前项依此类推。

第二十五条　提案经本公司提出申请专利获准时，除依本办法第 5 项的奖励外，并给予专利奖金如下：
新式样专利——10，000
新型专利——20，000
发明专利——30，000
第二十六条　职务范围内外的提原因下表区分

区　分	工作计划	进行实施	检查提案	改善执行
职务内	自　　己	自　　己	自　　己	自　　己
职务外	他　　人	自　　己	自　　己	他　　人
	他　　人	他　　人	自　　己	
备　注	若有不明之处，由评审小组决定			

第六章　提案绩效竞赛办法

第二十七条　竞赛期间以 3 个月为一期。
第二十八条　竞赛对象以个人、质管团及部厂为主，分为初赛、复赛两阶段。
第二十九条　初赛由部厂主办，复赛由总公司企划室主办。
第三十条　竞赛项目如下：

项目	区分	个人	品管团	部厂	备注
初赛	奖金总额最多奖	1名—5名	1名—3名	—	竞赛优胜的人员，及相关主管除颁发奖牌外，另于年度，绩效奖金时列入评定分数，以资鼓励。
	单件提案最高奖金额	1名—5名	1名—3名	—	
	受理件数最多奖	1名—5名	1名—3名	—	
	平均每人奖金总额最多奖	—	1名—3名	—	
	平均每人受理件数最多奖	—	1名—3名	—	
复赛	奖金总额最多奖	1名—3名	1名—3名	1名—2名	
	单件提案最高奖金额	1名—3名	1名—3名	1名—2名	
	受理件数最多奖	1名—3名	1名—3名	1名—2名	
	平均每人奖金总额最多奖	—	1名—3名	1名—2名	
	平均每人受理件数最多奖	—	1名—3名	1名—2名	

第七章　提案的实施与报告

第三十一条　提案实施与否，依据职务权限表的规定由总经理或各部厂主管核定。

第三十二条　经核定实施的提案，于实施满一个月至三个月后，应由实施单位作成报告及获益计算书，送评审小组核评后，先发绩效奖的半数，另半数待一年后视时效另议。

第八章　附　则

本办法经呈总经理核准后自　　年　　月　　日起实施，修改时亦同。

第八章　宿舍管理制度

一、宿舍管理办法（范例 A）

第一条　为使员工宿舍保持良好的清洁卫生，整齐的环境及公共秩序，使员工获得充分的休息，以提高工作效率，特订本办法。

第二条　员工申请住宿条件

（一）营业所人员于辖区内无适当住所或交通不便者，可以申请住宿。

（二）凡有以下情况之一者，不得住宿

1. 患有传染病者。

2. 有不良嗜好者。

（三）不得携眷住宿。

（四）需遵守本公约。

第三条　本公司提供员工宿舍系现住人尚在本公司服务为条件，倘若员工离职，（包括自动辞职，受免职、解职、退休、资遣等）时，对房屋的使用权当然终止，届时该员工应于离职日起三天内，迁离宿舍，不得借故拖延或要求任何补偿费或搬家费用。

第四条　宿舍统由所长（或职位最高者。职位相当以年资长者）担任宿舍舍监，其工作任务如下：

（一）总理一切内务，分配清扫，保持整洁，维持秩序，负责管理水电，煤气，门户。

（二）监督轮值人员维护环境清洁及门窗的关闭（尤其夜晚及台风）。

（三）备置员工资料（如血型、紧急联络人……）

（四）有下列情况之一者，应通知主管及管理部门：

1. 违反宿舍管理规则，情节重大者。

2. 留宿亲友者。

3. 宿舍内有不法行为或外来灾害时。

4. 员工身体不适应负责照顾，病情重大者应通知其亲友及主管并送医院。

第五条　员工对所居住宿舍，应尽管理人责任，不得随意改造或变更房舍。

第六条　员工不得将宿舍之一部或全部转租或借予他人使用，若经发觉，即停止其居住权利。

第七条　营业所所长或总公司得经常视察宿舍，员工不得拒绝，并听从有关指示。

第八条　有关宿舍现有的器具设备（如电视、煤气炉、玻璃、卫浴设备、门窗、床铺等）本公司以完好状态交与员工使用，如有疏于管理或恶意破坏，酌情由现住人员负担该项修理费或赔偿费，并视情节轻重论处。

第九条　住宿员工（含出差员工）应遵守下列规则：

（一）服从舍监管理、派遣与监督。

（二）室内禁止烧煮、烹饪或私自接配电线及装接电器。

（三）室内不得使用或存放危险及违禁物品。

（四）个人棉被、垫被起床后须叠齐。

（五）烟灰、烟蒂不得丢弃地上，烟灰缸及其易燃物品不得放置寝室。

（六）换洗衣物不得堆积室内，其余衣、鞋必须收入柜内。

（七）洗晒衣物需按指定位置晾晒。

（八）电视、收音机的使用，声音不得放大，以免妨碍他人安宁。
（九）就寝后不得有影响他人睡眠行为。
（十）宿舍不得留宿外人或亲友，如外人拜访应登记姓名、关系及进出时间。
（十一）夜间最迟应于23时前返回宿舍（注意关闭门窗），否则应向舍监报备。
（十二）贵重物品应避免携入，遗失由各自负责。
（十三）不得于墙壁、橱柜上随意张贴字画或钉物品。
（十四）污秽、废物、垃圾等应集中于指定场所倾倒。
（十五）各房间的清洁由住宿人轮流清洁整理。
（十六）对水、电、煤气的使用，应遵照下列规定：
1. 水、电不得浪费，随手关灯及水龙头。
2. 煤气使用后务必关闭，轮值人员于睡前应巡视一遍。
3. 沐浴的水、电、煤气用毕闭即关，浴毕应清理浴池。
4. 沐浴以20分钟为限。
（十七）不得于床上抽烟，不得于宿舍内吃槟榔或其他不良物品。
（十八）员工不得于宿舍或办公室内聚餐、喝酒、赌博、打麻将或其他不良或不当行为。
第十条　住宿人员需排轮值人员，负责公共地区的清洁，物品的修缮，水、电、煤气、门窗等的巡视，管理及其他联络事项。
第十一条　住宿员工有下列情况之一者，除取消其住宿权利（退宿）并呈报管理部议处：
（一）不服从舍监或所长的监督、指挥者。
（二）在宿合赌博（打麻将）斗殴、及酗酒。
（三）蓄意破坏公用物品或设施等。
（四）擅自于宿舍内接待异性客人或留宿外人者。
（五）经常妨碍宿舍安宁、屡戒不改者。
（六）违反宿舍安全规定者。
（七）无正当理由经常外宿者。
（八）有偷窃行为者。
第十二条　迁出员工应将使用的床位、物品、抽屉等清理干净，所携出的物品，应先经舍监或主管人员检查。
第十三条　员工住宿应向警察单位办理流动户口登记。
第十四条　本公约经呈总经理核准后公布实施，修改亦同。

住宿申请单

填单：　　年　　月　　日

<table>
<tr><td>姓　名</td><td colspan="2"></td><td>任职单位</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>到　职</td><td colspan="2">年　　月　　日</td><td>职　　称</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>籍　贯</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>出　生</td><td colspan="2">年　　月　　日（　　岁）</td></tr>
<tr><td>学　历</td><td colspan="6">学校　　　　　　科系□毕业□肄业</td></tr>
<tr><td colspan="7">本人户籍地址：</td></tr>
<tr><td rowspan="2">家　长
姓　名</td><td colspan="2"></td><td>联络地址</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">关系：</td><td>电　　话</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">紧急联络人</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">联络地址</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">关系：</td><td colspan="2">电话</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">嗜好</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">申请理由</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">入舍</td><td colspan="5">年 月 日</td><td rowspan="2">人事审核</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">床位</td><td colspan="5">楼 室 号</td></tr>
<tr><td rowspan="7">领用公物</td><td></td><td>棉被</td><td rowspan="5">领物签章</td><td rowspan="5"></td><td rowspan="7">退舍移交登记</td><td></td><td rowspan="2">总务登记</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td>床垫</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>枕头</td><td></td><td rowspan="2">单位主管</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td>枕套</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>被套</td><td></td><td rowspan="2">舍监</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">钥匙 No.</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">其他</td><td></td><td rowspan="2">总务主管</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="7">备注：</td></tr>
</table>

二、宿舍管理办法（范例 B）

第一条 为使宿舍管理合理化，特制定本办法。

第二条 本公司分配宿舍，原则上以上下班单程距离 30 公里以上或无本公司交通车所经路线的单身从业人员。

第三条 从业人员申请宿舍，应填具宿舍分配申请单（如附表 1），交由主管核准后送总务科登记并听候分配。

第四条 从业人员接到宿舍分配通知后，应于限期内迁入居住，逾期以弃权论。

第五条 为宿舍安全与卫生，特规定下列各项制度以共同遵守。

（一）保护建筑物，爱惜附属水电及安全设备和各种家具。

（二）节约使用水、电。

（三）宿舍的清洁工作应由室内居住人自行轮流打扫并经常保持房间的清洁与整齐。

（四）宿舍就寝时间以不超过晚间 11 时为原则，11 时正熄灯后，不得有妨害他人宁静的行为。

（五）宿舍内不得有酗酒、赌博或有伤风化等不正当行为。（晚间 11 时后不得在娱乐室活动打球）。

（六）宿舍内外一律禁止养家禽、家畜以保持清洁卫生。

（七）宿舍内不得存放违禁及易燃物品。

（八）宿舍内一律禁止炊事，并不得私自使用电炉、酒精炉等，以保证安全。

（九）宿舍内不准剧烈活动、喧哗或使用器具造成噪音等扰乱他人及附近安宁行为。

（十）其他有关自治规定者。

第六条 总务科经常派员视察宿舍，住宿者须听从有关安全公益等的指导。

第七条 为有效推行本办法，由住宿人互相推选，设各室长、自治干事。

第八条 住宿人的私有财务，应各自保管，如有遗失，应速报报告室长及总务科办理。

第九条 住宿人员下班后的休闲活动范围，除餐厅、康乐室、网球场外，不得任意至工厂或办公大楼游

荡。

第十条　有关住宿人员外出或其他自治规定，得由自治干事另定，并须另行报备总务科一份以利查办。

第十一条　从业人员离职时，应于离职时随即迁出宿舍，并于离舍三天前通知总务科，并由该科派员点收接管，否则以移交未清论。

第十二条　住宿人倘若违反上列有关规定者，视其情节轻重，得依本公司工作规则的有关规定办理惩处、赔偿或取消住宿权。

第十三条　本办法经呈准后公布实施，修改时亦同。

附表 1

宿舍分配申请单

申请日期：　　年　　月　　日

<table>
<tr><td>姓名</td><td colspan="2"></td><td>性别</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">服务单位</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">职（位）称</td><td></td><td colspan="2">进公司年月日</td><td></td></tr>
<tr><td>现在住所</td><td colspan="7"></td><td colspan="2">起讫地点</td><td colspan="3">～</td><td colspan="2">单程公里数</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">预定使用时间</td><td colspan="6">年　月　日起</td><td colspan="2">实际使用单位</td><td colspan="6">年　月　日起</td></tr>
<tr><td colspan="16">申请分配理由：</td></tr>
<tr><td colspan="9">总务科意见：</td><td colspan="7">主管单位意见：</td></tr>
<tr><td rowspan="3">总经理</td><td rowspan="3">财务单位</td><td colspan="7">管　理　单　位</td><td colspan="7">主　管　单　位</td></tr>
<tr><td colspan="3">厂长（经理）</td><td colspan="2">主　管</td><td colspan="2">主（协）办</td><td colspan="2">厂长（经理）</td><td colspan="2">副厂长（副理）</td><td>主　管</td><td colspan="2">主（协）办</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

第九章　办公室管理制度

一、印信管理制度

第一条　印信的种类

（一）印鉴：公司向主管机关登记的公司印章或指定业务专用的公司印章。

（二）职章：刻有公司董事长或总经理职衔的印章。

（三）部门章：刻有公司部门名称的印章。其不对外单位的部门章可加注“对内专用”。

（四）职衔签字章：刻有经理及总经理职衔及签名的印信。

第二条　印信的使用规定

（一）对公司经营权有重大关连、涉及政策性问题或以公司名义对政府行政、税务、金融等机构以公司名义的行文，盖总经理职章。

（二）以公司名义对国营机关团体、公司核发的证明文件，及各类规章典范的核决等由总经理署名，盖总经理职衔。

（三）以部门名义于授权范围内对厂商、客户及内部规章典范的核决行文由经理署名者，盖经理职衔签字章。

（四）各部门于经办业务的权责范围内及对于公民营事业、民间机构、个人的行文以及收发文件时，盖部门章。

第三条　印信的监印

（一）总经理职章及特定业务专用章得由总经理核定本公司的监印人员。

（二）总经理职衔签字章得核定由管理部主管为监印人员。

（三）经理职衔签字章及部门章得由经理指定监印人员。

第四条　印信盖用

（一）文件需用印时，应先填写“用印申请单”（附表1），经主管核准后，连同经审核的文件文稿等交监印人用印。

（二）监印人除于文件、文稿上用印外，并应于“用印申请单”上加盖使用的印信存档。

第五条　各种印信由监印人负责保管，如有遗失或误用情事，由监印人全权负责。

第六条　监印人对未经判行文件，不得擅自用印，违者受处。

第七条　印信遗失时除立即向上级报备外，并应依法公告作废。

第八条　本办法经呈总经理核准后施行，修改时亦同。

附表 1　用印申请单

申请单位		申请日期	年　月　日	
用印类别		份　数		
文件名称及说明				
印鉴留存		经理		申请人

二、员工姓名牌管理办法

第一条　为建立企业形象，提高员工荣誉感，并显示本公司同仁身份，故全员应配挂名牌。

第二条　名牌一律挂在上衣上三个扣子间，不得挂于腰际或以其他外衣遮盖，违者以未配名牌处理。

第三条　上班时间，员工应于办公场所及门市部配挂名牌。

第四条　新进人员于试用期间仍应挂公司名牌，但可不刻名字，期满后由管理部订制；离职时应缴回，否则折价赔偿 100 元；任职未满 8 个月离职时应扣工本费 60 元。

第五条　名牌如有遗失或损坏，应通知管理部补发，每枚扣缴工本费 60 元；如为故意损坏，并记小过一次。因公损坏时应报请单位主管签证后，交管理部补发。

第六条　凡有下列情事之一者，视情节轻重予以适当处分、解雇或移交法办：

（一）利用名牌在外作不正当事情者。

（二）将名牌借给非本公司同仁，而在外破坏本公司名誉或肇事者。

第七条　各单位主管应督促所属员工挂名牌，并由管理部负责追踪考核工作，未挂者每月第一次警告，第二次起每次罚款 20 元，第三次（不含）以上者，除罚款外，每次记申诫一次，主管并连带处分。门市部人员统由门市经理负责督导。

第八条　本办法经呈总经理核准后施行，修改时亦同。

三、长途电话管理办法

第一条　为使电话的使用能发挥最大效力，并节省成本，特拟本办法。

第二条　电话的管理由管理部总筹负责。使用则由各单位主管负责督导与控制。

第三条　电话使用须知：

（一）辖区内的洽公。

（二）时间以三分钟为限，自我控制。

（三）注意礼节，长话短说，简洁扼要，以免耗时又占线。

（四）使用前应对讨论、商洽事情稍加构思或略作记录。

第四条　长途电话使用须知：

（一）各办公场所应备置长途电话记录表，并记录使用人、受话人、起讫时间、联络事项及交涉结果。本表每月转管理部呈总经理核阅。

（二）长途电话限所长以上人员挂拨。

（三）一般人员需挂用长途电话时需先经所长以上人员批准（无所长者由该单位主管核准）。
（四）禁止挂用私人长途电话。
（五）违反长途电话使用电话需知，或控制表未记载，记载不实者，一律记过处分。

附表 1 长途电话使用记录表

单位：__________

月/日	使用人	受话人	受话地点	使用时间		洽谈摘要	处理结果	核　准
				起	讫			

四、钥匙管理办法

第一条　为管理办公场所物件的整洁及安全，特定本管理办法。
第二条　总公司钥匙由管理部统筹管理、复制。营业所由所长管理。
第三条　总公司大门钥匙分配四把，各营业所大门钥匙分配二把。
第四条　如因公需使用钥匙，得向保管人说明使用目的，用毕后应立即归还。
第五条　营业所所长负责管理钥匙的使用，不得任意复制或允许同仁借予他人使用，否则负连带赔偿责任。
第六条　钥匙保管人应遵守下列条件，否则所生损失由保管人负担责任，并视情节轻重论处或依法究办。
（一）离职时应将钥匙缴交管理部或所长。
（二）钥匙遗失时，应立即向管理单位报备。
（三）非经管理单位同意不得复制。
（四）任意借予外人使用。
第七条　办公场所的桌、抽屉等钥匙应由管理部（营业所由所长）统一保管一套，并依类保管，以备不时之需。

五、保险库管理办法

第一条　凡属本企业的有价证券、权状、执照、合同、营业资金、支票、机密性或重要性的物件等需统一保存者，得放置于保险库中。
第二条　总经理得指派专人负责经管保险库。
第三条　经管人应审慎保管保险库钥匙，并严守密码，离职或移交工作时亦同，如因此而致公司遭受损

失，将依情节轻重惩处或依法究办。

第四条　经管人应备签收簿，凡入库保存的证件均需签收；出库、借出或移交时，亦应由接收人签收，以明权责。

第五条　经管人应将入库证件分公司或分类归档，并将公司、资料名称、数量、移交日期等记入“档案明细表”（附表1）以利查询。

第六条　签收簿及档案明细表应保存五年以上，不得丢弃或销毁。

第七条　保险库内物品如有遗失或失窃，应即呈报上级处理。

第八条　零星物件应装袋或装订，以免零乱。

第九条　盘点方式如下：

（一）经管人得于盘点前将资料、清单备妥。

（二）关系企业用保险库（编号1）：每年由总管理处人员盘点一次。

（三）各公司财务部保险库（编号2）：每年由总经理室人员盘点一次。

（四）总经理得不定期指派人员进行抽点。

（五）盘点人应于五日内，将盘点报告呈报上级核阅。

第十条　本办法经呈总经理核准后生效，修改时亦同。

附表1　档案明细表

保险库编号		柜位编号		资料类别						
公　司	部　门	文件名称及内容	数　量	入库日期			出库日期			收件人签收
				年	月	日	年	月	日	

稽核：　　　　主管：　　　　经办人：

六、保密制度

第一章　总　　则

第一条　为保守公司秘密，维护公司权益，特制定本制度。

第二条　公司秘密是关系公司权力和利益，依照特定程序确定，在一定时间内只限一定范围的人员知悉的事项。

第三条　公司附属组织和分支机构以及职员都有保守公司秘密的义务。

第四条　公司保密工作，实行既确保秘密又便利工作的方针。

第五条　对保守、保护公司秘密以及改进保密技术、措施等方面成绩显著的部门或者职员实行奖励。

第二章　保密范围和密级确定

第六条　公司秘密包括本制度第二条规定的下列秘密事项：

（一）公司重大决策中的秘密事项。

（二）公司尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策。

（三）公司内部掌握的合同、协议、意向书及可行性报告、主要会议记录。

（四）公司财务预决算报告及各类财务报表、统计报表。

（五）公司所掌握的尚未进入市场或尚未公开的各类信息。

（六）公司职员人事档案、工资性、劳务性收入及资料。

（七）其他经公司确定应当保密的事项。

一般性决定、决议、通告、通知、行政管理资料等内部文件不属于保密范围。

第七条　公司秘密的密级分为“绝密”、“机密”、“秘密”三级。

绝密是最重要的公司秘密，泄露会使公司的权力和利益遭受特别严重的损害；机密是重要的公司秘密，泄露会使公司权益和利益遭到严重的损害；秘密是一般的公司秘密，泄露会使公司的权力和利益遭受损害。

第八条　公司秘级的确定：

（一）公司经营发展中，直接影响公司权益的重要决策文件资料为绝密级；

（二）公司的规划、财务报表、统计资料、重要会议记录、公司经营情况为机密级；

（三）公司人事档案、合同、协议、职员工资性收入、尚未进入市场或尚未公开的各类信息为秘密级。

第九条　属于公司秘密的文件、资料，应当依据本制度第七条、第八条的规定标明密级，并确定保密期限。保密期限届满，自行解密。

第三章　保密措施

第十条　属于公司秘密的文件、资料和其他物品的制作、收发、传递、使用、复制、摘抄、保存和销毁，由总经理办公室或主管副总经理委托专人执行。

采用电脑技术存取、处理、传递的公司秘密由电脑部分负责保密。

第十一条　对于密级的文件、资料和其他物品，必须采取以下保密措施：

（一）非经总经理或主管副总经理批准，不得复制和摘抄；

（二）收发、传递和外出携带，由指定人员担任，并采取必要的安全措施；

（三）在设备完善的保险装置中保存。

第十二条　属于公司秘密的设备或者产品的研制、生产、运输、使用、保存、维修和销毁，由公司指定专门部门负责执行，并采用相应的保密措施。

第十三条　在对外交往与合作中需要提供公司秘密事项的，应当事先经总经理批准。

第十四条　具有属于公司秘密内容的会议和其他活动，主办部门应采取下列保密措施：

（一）选择具备保密条件的会议场所；

（二）根据工作需要，限定参加会议人员的范围，对参加涉及密级事项会议的人员予以指定；

（三）依照保密规定使用会议设备和管理会议文件；

（四）确定会议内容是否传达及传达范围。

第十五条　不准在私人交往和通信中泄露公司秘密，不准在公共场所谈论公司秘密，不准通过其他方式传递公司秘密。

第十六条　公司工作人员发现公司秘密已经泄露或者可能泄露时，应当立即采取补救措施并及时报告总经理办公室；总经理办公室接到报告，应立即作出处理。

第四章　责任与处罚

第十七条　出现下列情况之一者，给予警告，并扣发工资 10 元以上 500 元以下：
（一）泄露公司秘密，尚未造成严重后果或经济损失的；
（二）违反本制度第十条、第十二条、第十三条、第十四条、第十五条规定的秘密内容的；
（三）已泄露公司秘密但采取补救措施的。
第十八条　出现下列情况之一的，予以辞退并酌情赔偿经济损失：
（一）故意或过失泄露公司秘密，造成严重后果或重大经济损失的；
（二）违反本保密制度规定，为他人窃取、刺探、收买或违章提供公司秘密的；
（三）利用职权强制他人违反保密规定的。

第五章　附　　则

第十九条　本制度规定的泄密是指下列行为之一：
（一）使公司秘密被不应知悉者知悉的；
（二）使公司秘密超出了限定的接触范围，而不能证明未被不应知悉者知悉的。

七、员工打卡办法

第一条　本公司员工上下班打卡，悉依照本办法办理。

第二条　本公司内勤员工上午上下班，下午上下班均应打卡，住在市区内的业务代表上午及下午到公司时打进卡，外出工作时打退卡。

第三条　本公司员工下午加班者，普通下班时间不必打卡，待加班完毕才予打卡。

第四条　本公司员工因事早退或出差需要离开公司，且当天不再返回公司者，应打退卡后才能离开公司。

第五条　员工上下班，必须亲自打卡。若替人打卡，打卡者及被打卡者，均予各记大过一次处分。

第六条　上班中因事外出者，其出入均不必打卡。但须向主管（主任向经理，一般员工向直接主管）或指定人员提出外出申请单经核准后转交接线员，接线员将其出入时间，填妥于下班之前交人事室备查。工厂员工因事外出者，经直属主管核准将外出申请单转交守卫，守卫将出入时间填入，于次日早晨交管理组转交公司人事室备查。

第七条　上下班忘记打卡者，持记录卡请直属主管证明上下班时间并签名后，卡片放回原位。

第八条　本公司上下班时间，公司由人事室派人看守打卡情况及调整打卡钟；工厂由守卫负责。

第九条　于公司里用膳时，内勤人员中午可免打卡（仅上下班打卡即可），倘至外面饭馆用膳时，则按规定打四次卡。

第十条　本办法经核准后施行，修改时亦同。